

## ÖZET

Hergün değişen dünyada tartışılan konuların başında gelmektedir. Yönetim üzerine araştırma yapan bilimcilerin çoğu yönetim sistemlerini ve yönetim olgusunu açıklamak için çalışırlar. Prof. Dr. Kurthan Fişek'de sahip olduğu akademik birikim ile yönetim üzerine birçok eser yazmıştır. Prof. Dr. Kurthan Fişek çalışmalarının bazılarını akademik unvan almak için yapmasına rağmen **Yönetim** çalışmasını yönetim olgusunu açıklamak üzere yazmıştır. Bu çalışmada öncelikle Kurthan Fişek'in hayatı anlatılmış ve daha sonrasında yazarın biri giriş olmak üzere beş bölümden oluşan Yönetim kitabı anlatılmıştır.

## ABSTRACT

The administration system is one of the most discussed issue in the changing world. Most of scientists that resarch on management try to explain the administration system and managment concept. Also, Prof. Dr. Kurthan Fişek wrote about administration lots of books and articles via his academic knowledge. Although Prof. Dr. Kurthan Fişek wrote most of his books for academic caption, he wrote **Yönetim** to explain administration concept. In this study, firstly, Kurthan Fişek's life is examined and after that, his Yönetim book that compeses of 5 parts that one of them is conclusion part is explained and examined.

## Prof. Dr. KURTHAN FİŞEK

### HAYATI

Kurthan Fişek 1942 yılında Ankara’da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Boston Martin Milmore, Ankara Mimar Kemal ve Ankara Maarif Koleji’nde tamamladı. 1960 yılında ODTÜ’ye girdi ve aynı tarihte gazeteciliğe başladı. 1960-1966 yılları arasında muhabir olarak Yeni Gün ve Öncü gazetelerinde çalıştı. Turkish Daily News gazetesinin Yazı İşleri Müdürlüğünü dört yıl



sürdürdükten sonra, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi’ni bitirdi ve Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Kürsüsü’ne asistan oldu. 1978-1979 döneminde , Ankara Spor Akademisi ve Atletizm Federasyonu Başkanlıklarını yaptı. 1980-1983 yılları arasında Siyasal Bilgiler Fakültesi Dekan Yardımcısı görevlerinde bulundu. 1983 yılında, 1402 sayılı Sıkıyönetim Yasasının amir hükümleri gereğince, üniversitedeki görevine son verildi. 1990 yılında, yedi yıl süren yargı süreçleri sonunda, meslektaşlarıyla beraber ve bütün özlük hakları geri yürümek üzere, görevine iade edildi. 12 Eylül 1990’da istifa ederek gazeteciliğe döndü. Nokta, Tempo, Aktüel, Ekonomist, dergilerinde Yayın-Yönetim Danışmalığı yaparken, Sabah ve Hürriyet gazetelerinde köşe yazarı olarak çalıştı. 1999’da YÖK Yasası’nın 60/b maddesi ile Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi’nde yeniden göreve başlamıştır.

Eserleri: Devlete Karşı Grevlerin Kritik Tahlili, Türkiye’de Kapitalizmin Gelişmesi ve İşçi Sınıfı, 100 Soruda Sosyalist Devlet, Yönetim, Türkiye’de Mülki İdare Amirliği, Yönetime Katılma, Türk-ABD Silah Ticaretinin İlk Yüzyılı, Spor Yönetimi, 100 Soruda Türkiye Spor Tarihi, Sporun Anatomisi, Burası Ankara, ve birçok Türkçe ve yabancı dillerde yazılmış makalesi bulunmaktadır.

## YÖNETİM

Prof. Dr. Kurthan Fişek Yönetim kitabında bazı soruların yanıtını bulmaya çalışmıştır. Bu sorular: yönetim hangi gereksemelerin sonucu doğmuş, bir başka deyişle, insanlar kendilerinden bağımsız yapay bir iradeyle neden esleklik-egemenlik ilişkisine girmişlerdir? İşbölümü, otorite ve hiyerarşi arasındaki ilişkilerin yönetsel örgütlenmeye etkileri nelerdir? Yönetimin “evrensel ve disiplinlerarası” oluşu, yani değişik bilim dallarının bulgu ve yöntemlerinden yararlandığı genel bir çerçeve içinde işyeri yönetiminden devlet yönetimine değişmeyen ilke ve araçlara dayanması, örgütlenmenin kuram ve uygulamasında hangi yansıma biçimlerini alır? Geleneksel, davranışçı, simoncu ve katılımcı örgüt kuramları, yönetimin yapı ve işleyiş kurallarının saptanmasında neden yetersiz kalmışlardır? Yönetim bilimini çevreleyen tartışmaların aşılması için ne gibi bir düşünce çerçevesi benimsenebilir. Kurthan Fişek Yönetim kitabında bu soruların yanıtını ararken tarihsel maddeci yöntemi benimsemiştir.

Prof. Dr. Kurthan Fişek kitabın giriş bölümüne yönetimin tanımı ve yönetim biliminin amacını tanımlama ile başlamaktadır. Kurthan Fişek yönetimi “toplumsal hayatın değişik kesimlerinin işleyişini düzenleyen ve bu kesimlerdeki yönetsel kuruluşların belirleyici özelliklerinde somutlaşan bir eylemler dizisi, eş-amaçlı kişilerin yer aldıkları bir örgütün en kısa ve kestirme yoldan amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik ve PÖPAYED ( P. planlama, Ö. örgütlenme, PA. personel-alma, Y. yönlendirme, E. eşgüdüm, ve D. denetleme) öğelerinden oluşan bir karmaşa” olarak tanımlıyor. Yönetim biliminin ilk amacı “ özellek-kamusal ayrımı gözetmeyen kurumsal ilkeler ışığında ve evrensel bir çerçeve içinde yönetimin genel sorularını inceleyip çözmek; (2) toplumsal hayatın ekonomi, eğitim, savunma ve bilim gibi değişik kesimlerini bu kesimlerin özyöntemlerinden yararlanılmasını gerekli ve zorunlu kılan disiplinlerarası bir yaklaşımla ele almak” olarak açıklıyor.

Yönetim kitabının ikinci bölümünde Prof. Dr. Kurthan Fişek yönetim öncesi bir dönemden yönetsel örgütlenmeye geçişin süreçlerini vermiş ve yönetimin ve yönetsel düşüncelerin evriminde önemli yönetsel yapı ve ideolojilerin tuttukları yeri belirlemeyi amaçlamıştır. İnsanların küçük, dağınık, birbirinden kopuk ve anaerik toplumsal kümeler

şeklinde yaşadığı dönemlerde toplumsal örgütlenme biçimlerine rastlanmaktadır fakat bu örgütlenme biçimleri yöneten-yönetilen ayrıklığına dayalı yönetsel biçimler değildir. İlk yönetsel yapıya neolitik devrim<sup>1</sup> sonrasında ortaya çıkmaya başlamıştır. Toplumun neolitik dönüşümüyle kendisi de nitelik değiştiren insan, araç kullanan tek yaratık olarak, tarihinde ilk kere, hem üretim yapma ve hem de kendisine gerekenden fazlasını üretme yeteneğini edinmekte; üretim çalışmalarının örgütlenmesi ve ürün fazlasının bölüştürülmesi gibi salt yönetsel bir görevin maddi ve teknik temellerini oluşturmuştur. Prof. Dr. Kurthan Fişek yine birinci bölümde bilimsel yönetim ve insan ilişkileri akımlarının maddi ve teknik temellerini anlatmaktadır. İlk olarak Bilimsel Yönetim'i yani Taylorculuğu anlatmaktadır.

Her işi görmenin “en iyi tek yolu” olduğunu savunan ve çabalarını bu yolun bulunarak üretim sürecine uygulanmasına yöneltten bilimsel yönetim, örgüt verimliliğinin özellikle işyeri düzeyinde artırılması için, her ögesi bilimsel deney ve gözlemlere dayanan bir çaba öngörür. Taylorculuk işçi sendikalarına karşı düşmanca tutumu, işçinin kanaat ve tepkilerine hiç önem vermediği ve sanayi uyuşmazlıklarının çözümünde yönetim yanlısı tutumu sonucunda çok sınırlı bir uygulama alanı bulabilmiştir.

İkinci olarak “insan ilişkileri” akımı anlatılmaktadır. Taylorculuktaki verimlilik artışını benimseyen insan ilişkileri akımı, esas itibariyle, iki ana boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi, astların korunması görüşü; ikincisi de, taylorculuğun eşyanın yönetimi özünün yadsınması sonucu ve “geleceğin yöneticisi, kendi duygu ve önyargılarından arınmış olarak, beşeri- toplumsal olguları oldukları gibi görmek durumundadır” sözlerinde ana çizgileriyle beliren yöneticilik anlayışıdır. İnsan ilişkileri akımı, anlayışlı ve yetenekli yöneticilerde somutlaşan otoriter ve iyi yürekli baba imgesi, işçi örgütlerinin güçlenmesi ve taraflar arasında güç dengesi varsayan toplu pazarlık düzeninin kurumlaşması karşısında, toplumsal geçerliliğini büyük ölçüde yitirmiştir.

Üçüncü olarak ise Prof. Dr. Kurthan Fişek “Katılmalı Yönetim”i anlatmaktadır. İlkel- ataerkillikten günümüze uzanan bir yönetsel düşünce zincirinin son halkası olan katılmalı yönetim edinilmiş üretici yetenekleri örgütsel gerçekliğe dönüştürmek için bilimsel yönetimin “otorite-verimlilik” boyutunu ve insan ilişkileri akımının “insancıl-demokratik” görüntüsünü bireştirmiş ve özel mülkiyetle çalışma başarısını da uzlaştırarak ve işçi-işveren işbirliğini kurumlaştırmayı amaçladığı için başarılı olmuştur.

---

<sup>1</sup> “Neolitik Devrim” burada tarım devrimi anlamında kullanılmıştır.

Kitabın üçüncü bölümünde Prof. Dr. Kurthan Fişek işbölümü, otorite ve hiyerarşi olguları ile bunların günümüz koşullarına yansımalarını açıklamaktadır. Yönetimin hem başlangıcı, hem de temeli olan işbölümü olgusu bir üretim biçiminin genel çerçevesi içinde, değişik üretici eylemlerin, birbirlerinden ayrı olarak, ama aynı anda karşılıklı bağımlılık içinde varlıklarını sürdürmelerini somutlaştırmaktadır. İşbölümünün düzenli ve etkili işleyişini sağlamak ve sürdürmek üzere otorite doğmuştur.

Yazar otoriteyi İşbölümünün yarattığı ve insanlara benimsettirdiği yabancı güç olarak tanımlamaktadır. Astın üste uyacağını varsayan otorite esleklikle egemenlik arasında kurulan özgül bir ilişkidir. Genel görüntüsü büyük işletmelerce belirlenen maddi ve teknik temel, denetimin sürekli ve otoritenin gerçek kılınmasını, son sözü söyleyecek egemen iredenine kademeleştirilmesi koşuluna bağlar. Otoritenin kademeleşmiş yapısal ifadesini ise hiyerarşi olarak tanımlıyor Kurthan Hoca. Hiyerarşi işletme-içi işbölümüne duyulan gereksinim, astların eylemlerini etkin biçimde eşgüdümleme ve ast sayısının çok olduğu yerlerde etkin denetimin oluşturulmasının istenmesiyle ortaya çıkmıştır.

İşbölümü, otorite ve hiyerarşinin devlet yönetimine yansımalarını bürokrasi olarak tanımlıyor Prof. Dr. Kurthan Fişek. Bürokrasi, burjuva devletin örgütleyici çalışmalarının seçimsizlik, sorumlu ve azledilebilir olmayan, ayrıcalıklı ve kalıcı memurlar ordusu eliyle yürütülmesinde somutlaşan özgül bir yönetim biçimi olarak tanımlanıyor.

İşbölümü, otorite ve hiyerarşinin işletme yönetimine yansımalarını ise dev şirket olarak tanımlanıyor. Günümüz gerçek kapitalisti, artık bireysel girişimciler değil buldukları ülkenin ya da ülkelerin içinde, dışında, üstünde, altında, yanında ya da ardında işleyen, genel görüntüsüyle de çok uluslu olan dev şirketlerdir.

Kitabın dördüncü bölümünde büyük çapta örgütlerin yapı ve işleyiş ilkelerini soyutlama çabaları, yani örgüt kuramlarının anlatım ve eleştirisi yapılmaktadır. İnsanlığın her evresinde bulunan her toplu çabanın özü gereği ortaya çıkan örgüt olgusunu Kurthan Fişek, Barnard I. Chester'in tanımı ile "iki ya da daha çok kişinin bilinçli biçimde eşgüdümlenmiş eylem ya da güçlerinden oluşan sistem" olarak tanımlıyor. Kitabın yine bu bölümünde Geleneksel Örgüt Kuramı, Davranışçı Örgüt Kuramı, Simoncu Örgüt kuramı ve Katılnmalı Yönetim Örgüt kuramı kuramcı, kuruluş ve kavramlar açısından incelenmekte ve eleştirilmektedir. Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Luther Gulick, James Mooney ve Alan Reiley'in

önderlik ettiği Geleneksel Örgüt Kuramını emeğe söz tanımadan emeğin en üretken ve ussal biçimde kullanılması istek ve kaygısının temel ideolojik ifadesi olarak tanımlanıyor. Amaçladığı verimlilik artışını gerçekleştiremediği için örgütsel geçerliliğini hızla yitirmiştir. Sendikaları yok saymaları, emek verimliliğinin ancak biçimsel örgüt yapısı içinde gerçekleştirilebileceğini öngörerek mekanik bir model kuran ve işçiyi de örgütü bu amaçla götürülecek mekanik nesnelere sayması eleştirilen yönleri Geleneksel Örgüt Kuramının. Elton Mayo, F. J. Roethlisberger, William Whyte, Chester Barnard gibi kuramcılarının önderliğini yaptığı Davranışçı Örgüt Kuramı insan ögesini işletmenin en önemli ögesi olarak görmüş ve bireye değer veren önderlik biçimlerinin işçi moralini yükselttiğini, yüksek işçi moralinin de emek verimliliğini artırdığını varsaymıştır ve otorite yerine demokrasiyi benimsemişlerdir. Sanayileşmenin ve dev örgütlerin ortaya çıkışının yarıttıkları sorunlara çözüm getirmek istemişler ama çözümler birey ya da küme üstünde yoğunlaştığı için, ana örgütsel ve toplumsal çerçeve, çok kere gözden kaçırılmıştır. Bu örgüt kuramında istenen verimliliği yakalayamadığı için geçerliliğini yitirmiştir.

Gelenekçi, Davranışçı ve bürokratik örgütlenme anlayışlarının görece yarar ve üstünlüklerini tek bir örgüt kuramının düşünsel çerçevesi içinde bütünleştirmeye çalışan Herbert A. Simon, Simoncu Örgüt kuramında bireysel yada örgütsel eylemin sonul amaç ve ödülünü doyum olarak benimsemiştir. Simoncu Örgüt Kuramı geleneksel ve davranışçı örgüt kuramlarını tam birleştirememiş ve çoğu zaman çapraşıklığa dönüşen bir nesnellik-öznelilik açmazının etki alanına girmiştir. Uygulama örnekleri görülmemiştir. Dördüncü ve son büyük çaba, kurumsal açıdan kendisine öngelen bütün düşünce okullarından etkilenen ama gerçekleşme biçimiyle hem özgün ve bağımsız bir nitelik edinen, hemde görece yaygınlıkta uygulama bulan Katılgalı Yönetim Örgüt Kuramıdır. Uzlaşmacı olduğu ve sendika haklarının etkisini azalttığı gerekçesiyle işçilerin ve onların örgütlerinin, iyi işletmeçilik gereklerine ters düştüğü için de işverenlerin karşı çıkışı ile karşılaşmıştır.

Kitabın son bölüm ise daha önceki bölümlerin veri ve bulguları ışığında yazar kuramcılara karşı genel bir şekilde eleştiriyor dolayısıyla kendi görüşünü ortaya koyuyor. Daha sonrasında ise PÖPAYED kısaltması ile kullandığı Planlama, Personel-Alma, Yönlendirme, Eşgüdüm ve Denetleme temel yönetim eylemlerini açıklamaktadır. Prof. Dr. Kurthan Fişek Planlamanın amacı olarak örgüt etkinlikleriyle emeğin verimliliğini artırmak, en az girdiyle en çok çıktıyı sağlamak, örgütün amaçlarıyla örgüt üyelerinin gereksemelerini bağdaştırmak, bilimsel- teknolojik gelişmeleri üretim süreçlerine uygulamak ve işyeri sorunlarına işyerinin somut koşullardaki en iyi çözümü getirmektir. Örgütlenmeyi ise değişik

öğeleri bir araya getiren bir biçimsel kurallar dizisi ve bu değişik öğeleri toplayıp kaynaştıma çabası olarak tanımlamaktadır. Plan ve kararları örgütsel gerçekliğe dönüştürecek örgüt üyelerinin doğru seçilerek işe yerleştirilmeleri gerekmektedir; böylece, belli işlerin gereksediği nesnel yetenek ve yetişkinliklerin saptanması ve bu nitelikteki kişilerin ilgili görevlere getirilmesi, yani bilimsel personel-alma, temel yönetsel işlevler arasına girmektedir. Yönlendirme ise eldeki kaynakları en ussal ve etkin biçimde kullanarak, belli bir yapıyı en kısa ve kestirme yoldan belli amaçlara yöneltebilme güç ve çabasıdır. Örgüt yapısını önceden belirlenmiş kesin bir işbölümü planına göre uyum ve işlerlik içinde tutan özel bir çabaya ise eşgüdüm denir. Denetim örgütçe benimsenen amaçların ya da üstlenilen görevlerin eksiksiz, verimli ve zamanında gerçekleşip gerçekleşmediğinin hiyerarşi içinde ve yaptırımlı biçimde izlenmesi olarak tanımlıyor Prof. Dr. Kurthan Fişek.

## Kaynakça

- 1) Anasayfa, Kurthan Fişek. 12.05.2010 tarihinde <http://www.kenthaber.com/ic-anadolu/ankara/Kimdir/iz-birakan/kurthan-fisek> adresinden erişilmiştir.
- 2) Fişek, K.(2005). **Yönetim**. Ankara; Paragraf Yayınevi.