

ÖRGÜT SOSYOLOJİSİ

KAVRAMLAR, SÜREÇLER ve AÇIKLAMALAR


MEVLANA
ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM FAKÜLTESİ

Prof. Dr. Musa Gürsel

 PEGEM
AKADEMİ



Prof. Dr. Musa Gürsel

ÖRGÜT SOSYOLOJİSİ
(Kavramlar, Süreçler ve Açıklamalar)

ISBN 978-605-318-234-4

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

©2015, Pegem Akademi

Bu kitabın basım, yayın ve satış hakları

Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. Ltd. Şti.ne aittir.

Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri,
kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik, kayıt
ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz.

Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.

Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında
yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları
satın almamasını diliyoruz.

I. Baskı: Haziran 2015, Ankara

Yayın-Proje Yönetmeni: Ayşegül Eroğlu

Dizgi-Grafik Tasarım: Gülnur Öcalan

Kapak Tasarımı: Yılmaz Yücel

Baskı: Ayrıntı Basım Yayın ve Matbaacılık Ltd. Şti.
İvedik Organize Sanayi 28. Cadde 770. Sokak No: 105/A
Yenimahalle/ANKARA
(0312 394 55 90)

Yayıncı Sertifika No: 14749

Matbaa Sertifika No: 13987

İletişim

Karanfil 2 Sokak No: 45 Kızılay / ANKARA

Yayınevi: 0312 430 67 50 - 430 67 51

Yayınevi Belgeç: 0312 435 44 60

Dağıtım: 0312 434 54 24 - 434 54 08

Dağıtım Belgeç: 0312 431 37 38

Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60

İnternet: www.pegem.net

E-ileti: pegem@pegem.net

Prof. Dr. Musa Gürsel

1946 yılında Senirkent'te doğdu. İlk ve ortaokul öğrenimini Senirkent'te, lise öğrenimini Ankara Atatürk Lisesi'nde tamamladı. 1965 yılında kayıt yaptırdığı Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nin (Eğitim Bilimleri Fakültesi) "Eğitim Yönetimi, Ekonomisi, Planlaması ve Teftişi" bölümünden 1969 yılında mezun oldu. 1969-1972 yılları arasında Köy İşleri Bakanlığı Teşkilatlandırma ve Krediler Genel Müdürlüğünde eğitim uzmanı ve şube müdürlüğü görevlerinde bulundu. 1972-1974 yılları arasında askerlik görevini yedek subay olarak yaptı. 1974 yılında yukarıda adı geçen fakültede "Eğitim Yönetimi" alanında yüksek lisans programını tamamlayarak diploma aldı. 1975 yılı Şubat ayında Konya Selçuk Eğitim Enstitüsüne meslek dersleri öğretmeni olarak atandı. 1981-1987 yılları arasında Konya Milli Eğitim Müdürlüğünde eğitim uzmanı olarak görev aldı. Daha sonra Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri bölümüne öğretim görevlisi olarak atandı. 1989 yılında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünden "Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri" adlı çalışmasıyla doktora unvanı aldı. 1996 yılında Doçent ve 2002 yılında Profesör olan yazarın, "Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi" adlı kitabının dışında, "Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri", "Eğitimde Yönetim ve Sistem İlişkin Çeşitlemeler", "Yönetime Yeni Bakışlar", "Yönetime Çağdaş Yaklaşımlar" adlı kitapları ve eğitim yönetimi alanında araştırma ve makaleleri bulunmaktadır. Fransızca bilmektedir. Uzun dönem EYTP Anabilim Dalı Başkanlığı ve Eğitim Bilimleri Bölüm Başkanlığı ve daha sonra 08.09.2004-22.04.2011 yılları arasında Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dekanlığı görevinde bulunmuştur. Kendi isteğiyle 2012 yılında emekli olan yazar, halen Mevlana Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi olarak akademik görevini sürdürmektedir.

Evli ve biri kız diğeri erkek olmak üzere iki çocuk sahibidir.

“Bu kitabı,

Ağabeyim İlyas GÜRSEL ve Ablam Münife DEMİRALAY’ın

Aziz Anısına Armağan Ediyorum.”

ÖN SÖZ

Bu çalışma, örgüt sosyolojisi kapsamında yer alan birbiriyle ilgili makalelerden oluşmaktadır. Sosyolojinin bir alt dalı olan örgüt sosyolojisi XX. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkmış ve gelişmeye başlamıştır. Bu bilim dalının ortaya çıkışında Hawthorne araştırmalarının hatırı sayılır etki ve katkıları vardır. Ayrıca Neo-Klasik Kuramın “Sosyal İnsan” modeli ve felsefesi bu bilim dalının şekillenmesinde büyük öneme sahiptir.

Bu çalışma, on bir makaleden oluşmaktadır. Bunlar; “Yönetim ve Örgüt Kuramları”, “Örgüt İçeri Gruplar”, “Örgüt Kültürü”, “Örgütlerde Denetim ve Gözetim”, “Örgütlerde Güç, Otorite ve Liderlik”, “Örgütlerde İletişim”, “Örgütlerde Motivasyon”, “Örgütsel Çatışma”, “Örgütsel Değişim”, “Teknoloji ve Örgüt İlişkisi”, “Örgütsel Etik”

Çalışmanın yazılıp kitaba dönüştürülmesinde pek çok kişinin yardım ve destekleri oldu. Bunlar arasında, en büyük pay kuşkusuz eserlerinden yararlandığı yazarlarla, yazarın kendi öğrencileridir. Bu nedenle yazar, baskıdan önce kitap metnini tümüyle okuyarak gerçekçi öneri ve katkılarda bulunan Yrd. Doç. Dr. Mehmet Muzaffer MARTI’ya; raporun kitaba dönüştürülmesi çalışmalarına katkılarlarından dolayı öğrencisi Zehra ÇETİN’e ve dizgi, tertip ve baskıdaki çabaları için Pegem Akademi yönetici ve çalışanlarına teşekkürlerini sunar.

Yazar çalışmanın sonuçlanmasında, kendisine moral ve destek veren eşi Nedime’yi şükranla anar.

Prof. Dr. Musa GÜRSEL

İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	iii
-------------	-----

1. BÖLÜM YÖNETİM VE ÖRGÜT KURAMLARI

GİRİŞ	1
KLASİK ÖRGÜT KURAMI (1880-1940).....	2
Bilimsel Yönetim	2
Yönetimsel Kuram	4
Bürokrasi Modeli	6
Klasik Kuramın Genel Değerlendirilmesi	8
NEO-KLASİK ÖRGÜT KURAMI (1940-1960)	9
Neo-Klasik Kuramının Değerlendirilmesi.....	11
MODERN ÖRGÜT KURAMI (1960-1990).....	11
DURUMSALLIK YAKLAŞIMI.....	15
POSTMODERN ÖRGÜT YAKLAŞIMLARI.....	16
Modern Örgütlerden Postmodern Örgütlere.....	16
Postmodern Çağda Yönetim ve Örgütsel Yapı	18
Postmodern Örgütlerin Genel Özellikleri	23
Sonuç.....	24

2. BÖLÜM ÖRGÜT İÇİ GRUPLAR

GİRİŞ	25
GRUP VE YAPISI	26
Grup Kavramı	26
Gruplarda Süreklilik ve Bütünleşme.....	27
Gruplarda Bağlılık ve Dayanışma	35
Grup Büyüklüğü	36
Grup Davranışı.....	36
Grupların Oluşumu	38
Grup Türleri	39
Örgütte Grupların Önemi ve Fonksiyonları	40
Sonuç	42

3. BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

GİRİŞ	43
Kültür Kavramı ve Tanımları	44
Kültür Kuramı ve Değişme	45
ÖRGÜTSEL KÜLTÜR	46
Örgüt Kültürünün İşlevleri	48
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ	49
Örgüt Kültürünün Esas Öğeleri	49
Kültürün İfade Biçimleri	52
Örgüt Kültürü ile İlişkili Kavramlar	53
Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	54
Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı	55
Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği	55
Örgüt Kültürü ve Örgüt Sağlığı	56
Bürokratik Kültür	57
Sonuç	62
BEŞ MAYMUN BİR KÜLTÜR	62

4. BÖLÜM ÖRGÜTLERDE KONTROL (DENETİM) VE GÖZETİM

GİRİŞ	65
Kontrol (denetim) Kavramının Tanımı ve Açıklaması	66
Kontrolün Başlıca Evreleri	67
Kontrol Sistemlerinin İnsani Yanı	70
Örgütlerde İş Görenlerin Denetlenmeye Karşı Gösterdikleri Tepkiler	72
Örgütlerde Gözetim ve Boyutları	73
Sonuç	78

5. BÖLÜM ÖRGÜTLERDE GÜÇ, OTORİTE VE LİDERLİK

GİRİŞ.....	81
GÜÇ NEDİR ?	82
Güç Kaynakları.....	83
OTORİTE (YETKE).....	86
LİDERLİK NEDİR?.....	88
Makro Faktörler.....	89
Mikro Faktörler	90
LİDERLİK KURAMLARI	92
Özellikler Kuramı	92
DAVRANIŞSAL KURAMLAR	94
Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	95
Michigan Üniversitesi Araştırmaları	95
Harvard Üniversitesi Araştırmaları	96
Yönetim Gözeneği Kuramı	96
DURUMSAL LİDERLİK KURAMLARI	99
Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı	99

Araç-Amaç Yaklaşımı	101
Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı	102
Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton Liderlik Yaklaşımı	104
Lider Etkinliği.....	105
Sonuç.....	106
OKUMA PARÇASI	107

6. BÖLÜM ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM

GİRİŞ.....	109
İLETİŞİM.....	110
İletişim Kavramının Tanımı ve Kapsamı	110
İletişim Öğeleri	114
İLETİŞİMİ ETKİLEYEN ETKENLER	114
Dil Güçlükleri	115
Düşünce Çerçevesi.....	115
Statüden Doğan Uzaklık.....	115
Coğrafi Uzaklık.....	116
Uzmanlaşma	117
İşin Baskısı	117
İletişimin Kasten Kısıtlanması.....	117
Toplumsal Yapı İçinde İletişimin Boyutları	118
İLETİŞİM ENGELLERİYLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI	118
Tekrarlama	118
Empati.....	119

Anlayış	119
Geri bildirim	119
Dinleme	119
İletişim Biçimleri.....	120
Kişilerarası İletişim	120
Sözlü İletişim	123
Sözsüz İletişim	123
Vücut Diliyle İletişim	123
Mekân ve Güç Yoluyla İletişim.....	124
Zaman Yoluyla İletişim.....	125
Sözlü ve Sözsüz İletişimdeki Mesajların Uygunluğu.....	125
Yazılı İletişim	125
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	126
Örgütsel İletişimin İşlevleri	126
ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM TİPLERİ.....	128
Formal (Resmi, Biçimsel) İletişim	128
Yukarıdan Aşağıya İletişim	128
Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim.....	129
Yatay İletişim.....	130
Çapraz İletişim	130
Informal (Gayr-i Resmi) İletişim	131
Söylenti	131
Dedikodu.....	132
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARI	132
Yazılı İletişim Araçları	133
Sözlü İletişim Araçları	133
Görsel-İşitsel İletişim Araçları.....	134
ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE YÖNETİCİNİN ROLÜ.....	135

İLETİŞİM VE TEKNOLOJİ.....	138
Elektronik Posta (e-mail)	138
Anlık Mesajlaşma	138
Sosyal Ağ	139
Web Günlüğü (Blogs)	139
Sunum Teknolojisi	139
Video Konferans.....	139
Sonuç.....	140

7. BÖLÜM ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON

GİRİŞ	141
Motivasyon (Güdülenme) Tanımı ve Niteliği	142
Güdülerin Ayırımı	143
MOTİVASYON (GÜDÜLEME) KURAMLARI	146
İçerik Kuramları	147
Alderfer'in ERG Kuramı	151
Süreç Kuramları	152
Porter-Lawler Modeli	153
MOTİVASYONU ETKİLİ KULLANMADA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR	154
Ekonomik Araçlar	155
Psiko-Sosyal Araçlar	159
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	162
Sonuç.....	167

8. BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

GİRİŞ.....	169
ÇATIŞMA.....	170
Çatışma Kavramı Açıklanması ve Tanımı.....	170
Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar.....	171
ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA	174
Örgütsel Çatışma Nedenleri	175
Örgütsel Çatışma Türleri.....	176
Çatışmanın Çözüm Yöntemleri.....	177
Çatışmanın Olumsuz Etkileri	178
Çatışmanın Olumlu Etkileri	178
Örgütteki Çatışmayı Öğrenme Yolları.....	179
Çatışma Yönetimi	179
Çatışma Yönetimi Stratejileri.....	182
Sonuç.....	184

9. BÖLÜM ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

GİRİŞ.....	185
Değişme Kavramının Tanımı ve Açıklaması	185
Değişimin Hedefine Ulaşmasında Etkili Olan Faktörler	188
Değişim Türleri.....	188
Değişimi Engelleyen Etmenler	189
Değişime Direnç.....	189
ÖRGÜTSEL DEĞİŞME.....	190
Örgütsel Değişmenin Kaynakları.....	190
Örgütte Değişiklik Yapmanın Koşulları	191
Değişim Yönetimi.....	192
Örgütsel Değişimi Yönetme Yaklaşımları	195
Değişime Direncin Ortadan Kaldırılması.....	196
Sonuç.....	197

10. BÖLÜM BİLGİ VE TEKNOLOJİNİN ÖRGÜTLERE ETKİLERİ

GİRİŞ.....	199
Bilgi Kavramı ve Kapsamı	201
Teknoloji Kavramı ve Kapsamı	201
Bilgi ve Teknolojinin Örgütsel Yapı ve Yönetim Üzerine Etkileri	203
Yönetici Davranışı Üzerindeki Değişiklikler	207
Örgütlerde Güç Yapısından Sorumluluk Anlayışına Geçiş	210
Örgütsel Değişim ve Yenileşme.....	211
Bilgi ve Teknolojinin Çalışma Koşulları Üzerindeki Etkileri	213
Esnek Çalışma Biçimleri	213
Bilgi ve Teknolojinin İşgücü Profilinde Yaptığı Değişiklikler	215
Hizmet-İçi Eğitim Programlarının Önem Kazanması.....	217
Sonuç.....	218

11. BÖLÜM ÖRGÜTSEL ETİK

GİRİŞ.....	221
Etik Kavramı ve Açıklaması	222
Örgütsel Etik Kavramı ve Önemi	224
Etik Rejimleri: Kural Temelli Etik Rejimi ve Dürüstlüğe Dayalı İlke Temelli Etik Rejimi.....	227
Türk Kamu Yönetiminde Etik ve Etiğe İlişkin Altyapı	230
Yönetimde Etik Dışı Davranışlar.....	232
Örgütlerde Etiğin Kurumsallaştırılması	234
Sonuç	237
Kaynakça.....	239

1. BÖLÜM

YÖNETİM VE ÖRGÜT KURAMLARI

“Kuram dünyaya açılan bir penceredir.”

Deming

GİRİŞ

Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi, XIX. Yüzyılın sonlarından, II. Dünya Savaşına; II. Dünya Savaşından günümüze kadar olmak üzere iki dönemde gerçekleşmiştir. II. Dünya savaşına kadar, bugün “klasik” olarak nitelendirilen “yönetim ve örgüt kuramı” oluşmuştur. II. Dünya Savaşından bu yana, klasik yönetim ve örgüt kuramında devrim biçiminde olmakla beraber evrim niteliğinde değişme ve gelişmeler yer almıştır. Bu genel gelişme yönüne göre, XIX. Yüzyılın sonlarından, II. Dünya Savaşına kadar olan dönem “çağdaş yönetim düşüncesinin “oluşma”, II. Dünya Savaşından günümüze kadar olan dönem ise, “değişme” evresini oluşturmuştur (Baransel, 1993:12). Çağdaş yönetim düşüncesinin oluşma döneminde, klasik yönetim ve örgüt kuramının temel kaynağını, “bilimsel yönetim”, “yönetimsel kuram” ve “bürokrasi modeli” oluşturmuştur.

Klasik yönetim ve örgüt kuramları, genelde” verim amacına” dönük düşünülmüş ve kurulmuş olup, bilimsel gözlem yönteminin, yönetime uygulanmasıyla bulunmuştur. Bu alanın gelişmesinde birçok yazarın katkıları olduğu bilinmektedir. Ancak çalışmamızın kapsamının dar olması nedeniyle, tanınmış kimi yazarlar ve fikirleri üzerinde durulacaktır.

Örgüt kuramlarını klasik, neo-klasik ve modern kuramlar olarak gruplamak mümkündür. Ancak bunların dışında, durumsallık yaklaşımı ve postmodern örgütsel yapıların bulunduğu bilinmektedir. Yeri geldiğinde bunlara ilişkin bilgiler de verilecektir.

KLASİK ÖRGÜT KURAMI (1880-1940)

“Bilimsel yönetim”, “Yönetel kuram” ve “Bürokrasi modelinden” oluşan klasik örgüt kuramı, yönetel açıdan, süreç ya da fonksiyonel, yaklaşıma dayanır. Süreç ya da fonksiyonel yaklaşım, deneysel (ampirik) okul ile yönetim süreci okulunun yönetime ilişkin görüş, düşünce ve ilkelerini yansıtır.

Bilimsel Yönetim

Frederik, W, Taylor’un (1856-1915) öncülük ettiği bilimsel yönetim, önce A.B.D. de ortaya çıkmış, daha sonra da Avrupa’da “Taylorizm” ya da “Rasyonalisasyon” adı altında hızla yayılmıştır.

Taylor, yönetimi, “çalışanlardan ne yapmaları (iş ne kadar zamanda ve nasıl yapmaları) beklendiğini tam olarak belirlemek ve işlerin en verimli bir biçimde yerine getirilmesine nezaret etmek...” biçiminde tanımlamıştır (Baransel, 1993:124). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, Taylor, yönetim tanımını, planlama ve kontrol süreçlerine dayandırmaktadır. Taylor, “bilimsel yönetimi”, “esas itibariyle bir”, “zihinsel devrim” olarak nitelemektedir.

Taylor, “zihinsel devrim kavramı ile neyi ifade etmek istediğini şöyle açıklamaktadır:” ...zihinsel devrim, gerek yönetimin gerekse işçilerin, gelir fazlasının bölüşümünden çok, işbirliği yapılıp, gelir fazlasını artırmaya, çaba göstermelerini... ayrıca yönetenlerin, görevlerine yönetel sorunlarına ve işçilere; işçilerin de işlerine, iş arkadaşlarına, yöneticilere, karşı tavır ve tutumlarında köklü değişiklikleri...” ifade eder (Baransel, 1993: 125). Taylor, çalışmalarını, en yüksek verimin nasıl alınacağı noktasına teksif etmiştir. Bu amaçla yaptığı gözlem ve incelemeleri, uyguladığı yöntem ve teknikleri “Atölye İşletmesi” ve “Bilimsel İşletme” isimli eserlerinde toplamıştır.

Bilimsel yönetimin öncüleri, özellikle üretim faaliyetlerinde israf ve kayıpları azaltmak suretiyle, verimliliğin artırılmasını amaçlamışlardır. Bu maksatla, standart iş usulleri geliştirmişler; ham madde, alet ve teçhizatla standartlaşmaya gitmişler, işleri basitleştirmişler, uzmanlaşmayı önermişler, planlama ve programlama görevlerini işçiden alıp yönetim görevi haline getirmişler, işe uygun eleman seçimine de önem vermişlerdir. Çalışmalarını hareket ve zaman etütlerine dayandırarak, bu konuyla ilgili yöntem, teknik ve araçlar geliştirmişlerdir. Bilimsel yönetim uygulamaları ile verimlilikte %300-1800 kadar artış sağlanmıştır (Baransel, 1993:38-39). Bilimsel yönetim yaklaşımının öncüleri, örgütün yapısından çok, yapılan işlerin incelenmesini ön plana almışlardır. Sistem, prosedür ve iş ölçümüne dikkat etmişler, fakat yapı ve hiyerarşiye pek önem vermemişlerdir.

Bilimsel yönetim yaklaşımında, Taylor'un ileri sürdüğü ilkeler şöyle özetlenebilir:

İş örgütlenmesinin bütün sorumluluğunun işçiden yöneticiye kaydırılması,

İşin yapılmasının en verimli biçimini belirlemek için, bilimsel yöntemlerin kullanılması,

Bu şekilde tasarlanan işi yerine getirecek en iyi kişinin seçimi,

İşi verimli biçimde yapması için, işçinin eğitilmesi,

Gerekli iş prosedürlerinin izlenmesini ve gerekli sonuçlara ulaşılmasını sağlamak için işçi performansının izlenmesi (Morgan, 1998: 35).

Bilimsel yönetim, işçi düzeyinde, üretim sorunlarına eğilen teknik ya da ekonomik verimliliği artırmaya yönelik "mikro" nitelikli bir yaklaşımdır. Bilimsel yönetim, birçok bakımlardan, örgütün molekülünü teşkil eden işi, merkez kabul ettiğinden, yapı ile işin yapıya olan ilişkisi oranında meşgul olmuştur.

Bilimsel yönetim kuramı, başta insan ilişkileri okulu olmak üzere birçokları tarafından eleştirilmiştir. Bu eleştirilerin özünde, Taylorizm hareketinin, işçilere ücret artışının dışında fazla bir yenilik getirmediği ve sosyo-psikolojik sorunlarına hiç eğilmediği görüşü vardır. Taylor, insan ögesini, istenilen biçimde yönlendirilecek, pasif, duygusal bir varlık olarak nitelerken, insanın özellikle ekonomik güdülerin etkisi altında kaldığını vurgulamaktadır. Ona göre, insan örgüt içinde, işletme ve kendi çıkarına çalışan bir “ekonomik varlıktır”. İnsanın “sosyal varlık” yönünün Taylor’un inceleme alanı dışında kalması, yönetilen eleştirilerin ağırlık noktasını oluşturur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:12).

Yönetmel Kuram

Yönetmel kuramın kurucusu olan Henri Fayol (1841-1925) işletmecilik eylemlerini teknik, ticari, mali, güvenlik, muhasebe ve yönetim olmak üzere altı kategoride incelemiştir. Herhangi bir işletmenin başarısı için, bu altı görevin başarılı bir şekilde uygulanması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2003:18).

Fayol, yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, kumanda, koordinasyon ve kontrol olarak gruplamıştır. Böyle bir gruplama, yönetim olgusunun tahlilini kolaylaştırdığı gibi, mevcut ve geliştirilecek olan yönetim bilgilerinin sistematik bir biçimde birikimini sağlamaya hizmet eden “kavramsal bir çatı” da meydana getirmiştir (Baransel, 1993: 134).

Fayol, kişisel deneyimlerine dayalı birikimlerine bağlı olarak geliştirdiği yönetim süreçlerinin yanı sıra, yönetimde geçerli olan on dört temel ilkeye yer vermiştir. Bu ilkeler yapısal, süreç ve sonuç olarak gruplandırılabilir. Yapısal İlkeler (işbölümü, yönetim birliği, merkezlik, yetki ve sorumluluk ve hiyerarşi ilkesi); Süreç İlkeleri (kumanda birliği, disiplin, adil ve eşit muamele, maaşlar ve ücretler ve genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü); Sonuçlarla İlgili İlkeler (düzen, personel devamlılığı, inisiyatif, birlik ve beraberlik ruhu).