



27. ULUSAL  
**YÖNETİM VE  
ORGANİZASYON KONGRESİ**  
18-20 Nisan 2019 / ANTALYA  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ



27.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi

18-20 Nisan 2019 Antalya

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

ISBN Numarası: 978-605-07-0702-1

27. ULUSAL  
**YÖNETİM VE  
ORGANİZASYON KONGRESİ**

**BİLDİRİLER KİTABI**

**FABRİKA VE ÜRETİM SORUNLARINDAN YÖNETİM BİLİMİ DERNEKLERİNE:  
1877-1936 YILLARI ARASINDA BİLİMSEL YÖNETİM HAREKETİNİN  
AMERİKA’DA RESMİLEŞME EVRELERİNİN YAYIN ORGANLARI, ÖNCÜ  
KİŞİLER VE DERNEK TUTANAKLARI İNCELENEREK ORTAYA ÇIKARILMASI**

**Burak Külli**

İstanbul Üniversitesi, burak.kulli@istanbul.edu.tr

## **GİRİŞ**

Bilimsel yönetim hareketiyle birlikte, endüstri örgütlerindeki sorunların fabrika ve üretim süreci uygulamalarındaki yönetsel alışkanlıklarından ve eski endüstriyel iş yapma şekillerinden kaynaklandığı anlaşılmıştır (Taylor Society, 1922). Bu durum yöneticileri fabrika ve yönetim sorunları üzerinde daha fazla durmaya yönlendirmiştir. (Jenks, 1960). 19. yüzyılın son çeyreğinde ise endüstri örgütlerinde daha keskin bir şekilde yönetim sorunlarına yönelik yönetsel ve idari uygulamalar gerçekleştirilmiştir (Jenks, 1960). Yönetim hareketi, H. Towne, H. Metcalfe, F. W. Taylor ve M. L. Cooke ve F. Gilbreth gibi isimlerin öncülüğünde toplantı, konferans ve yayın organları aracılığıyla kendisine uygulama ve tartışma alanı bulmuştur (Wren ve Bedeian 1994). Towne, Metcalfe ve Taylor yönetimin bir bilim olması gerektiğini ASME Derneği’ndeki (American Society of Mechanical Engineering) bildirimleri ve örnek yönetsel uygulamalarıyla kamuoyuna duyuran ve yönetim hareketinin Taylor Derneği’nin tabiriyle “resmî”leşmesine katkı sağlayan ilk kişiler olmuşturlar (Wren, 1994; Brown, 1925, Berber, 2013).

Bu araştırmada Bilimsel Yönetim hareketinin dernekler, yayın organları ve konferanslar üzerinden meşrulaşması ele alınacaktır. Bu anlamda Amerikan Bilimsel Yönetim hareketinin kurumsallaşması safhasında çevreye uyum sağlayarak meşruiyet kazanması farklı çevresel etmenler dahilinde ele alınmaktadır.

## **Araştırmanın Amacı ve Soruları**

Bu çalışmanın amacı,

(1824-1877) Fabrika ve üretim sorunlarının teknik mühendislik dergilerinde incelenmesinden başlayarak, (1886-1936) bilimsel yönetim düşüncesinin örgütlenmesi sürecinin irdelenmesi ve

bu süreç doğrultusunda Amerika'da yönetim biliminin resmîleşmesi<sup>1</sup> evrelerinin doküman incelemesi yoluyla ortaya çıkarılmasıdır.

Amerika'da yönetim biliminin gelişim süreciyle birlikte, yönetim bilimine yön veren önemli evreler ve dönüm noktaları belirlenerek, bilimsel yönetimin resmîleşme sürecine etkilerinin ortaya koyulmasıdır.

Amerikan bilimsel yönetim tarihi ile Avrupa bilimsel yönetim tarihi çalışmalarına temel oluşturacak evreler ve histografik sürecin belirlenerek, ileri araştırmalara temel oluşturulmasıdır.

Yukarıda belirtilen amaç doğrultusunda araştırma soruları şunlar olarak belirlenmiştir:

(1) 1877-1936 yılları arasında Amerika'da yönetim hareketini endüstri örgütlerinin yönetsel sorunlarından bilimsel yönetim hareketinin dernek çatısı altında örgütlenmesine kadar götüren süreçteki önemli olaylar nedir ve önemli kişiler kimlerdir? Bu kişilerin buldukları dönemin koşullarından nasıl etkilenmiş ve bilimsel yönetim hareketini nasıl etkilemişlerdir?

(2) Amerika'da yönetim hareketi öncülerinin 1911'de Bilimsel Yönetimi Tanıtma Derneği'ni kurmasından, 1936 senesinde Yönetimin İlerleyişi Derneği'nin kurulmasına kadar olan süreçte yönetim hareketinin kurumsallaşmasında ve meşruiyet kazanmasında önemli evreler nelerdir? Rasyonel mitler örgütün kurumsallaşmasında kendisini ne şekilde göstermiştir?

## **Araştırma Yöntemi**

Bu çalışmada yönetim hareketinin ortaya çıkışından yükselişine kadar olan evre; olaylar, kişiler ve kurumlar üzerinden tartışılacak, dönüm noktalarındaki önemli olaylar irdelenecektir. Araştırma verilerinin toplanmasında, nitel veri toplama araçlarından *doküman incelemesi* ile bültenler, dergiler, makaleler ve dernek tutanaklarına geçen bildiriler irdelenmiştir. Araştırma yöntemi olarak da genel olarak içerik analizi yönteminden, evrelerin dönüm noktalarında ise kısmî olsa da söylem analizi yönteminden faydalanılmıştır.

---

<sup>1</sup> \*Taylor Derneği'nin meşruiyet kazanmasını (legitimation), öncelikle ASME ve sonrasında Taylor Derneği'nin önemli bir üyesi olan Frank Gilbreth "resmîleşme" olarak ifade etmiştir. Ben de bu çalışmada alegorik bir çağrışım yapması adına resmîleşme ifadesi kullanmanın uygun olacağı görüşündeyim.

Bu kapsamda, yönetim tarihi ve mühendisliğin gelişmesi alanındaki güncel kaynakların yanında, 19. yüzyıl ve 20. yüzyılın başında yazılmış kaynak eserler ve dergilere ulaşılmıştır. Bu dergilerden en önemlisi Taylor Derneği'nin yayın organı Taylor Society Bülteni'dir (1914-1934). Derginin ilk 18 yıldaki 108 sayısına Oklahoma Üniversitesi üzerinden dijital erişim ile ulaşılmıştır. Diğer sayılarına (2 yıldaki 7 sayı) ise Steven Teknoloji Enstitüsü'nden (Steven Institute of Technology) ulaşılmıştır. Derginin mevcut sayılarının tamamı incelenerek bilimsel yönetimin ana platformu olan derneğin, bilimsel yönetim ve yönetsel sorunlarla ilgili olan tüm faaliyetleri incelenmiştir. Bununla beraber derginin birçok fasikülünde yer alan dernek toplantı tutanakları, ziyaretler, bildiri ve mektuplar da içerik analizi yöntemiyle incelenerek çalışmaya eklenmiştir.

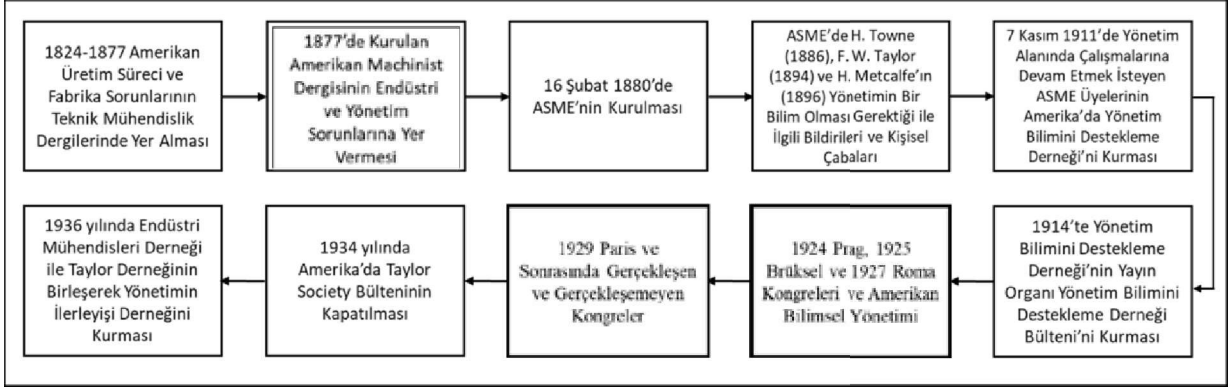
Taylor Society Bülteni'nden yararlanılarak olayları ilk elden aktarabilmek için birincil kaynakların kullanılmasına özen gösterilmiştir. Örneğin, Henry Towne'ın bildirisi (1886) ve Henry Metcalfe'ın (1894) kitabı birincil kaynaklardandır. İkincil kaynak olarak kullanılan kaynaklarda ise özellikle araştırmasında birincil kaynaklara yer veren yazarların eserleri kullanılmıştır. Aykut Berber (2013, 2016) ve Alexander Wren'in (1994, 1997) araştırmaları buna iyi bir örnektir.

## **Bilimsel Yönetim Sürecinin Resmileşme Evreleri**

Fabrika ve üretim sürecindeki yönetsel sorunlar öncelikle teknik mühendislik dergilerinde tartışılmaya başlanmış (1824-1877), Amerikan Makine Mühendisleri Derneği'nde (ASME) geniş kitlelerce kabul görmüş (1880-1910) ve Taylor'ın öncülüğünde Bilimsel Yönetimi Tanıtma Derneği'ndeki isimler ve bu derneğin bültenleri sayesinde uluslararası tanınır hale gelmiştir (1911-1936) (Jenks, 1960; Wren, 1997; Berber 2013).

Bilimsel yönetim süreci üzerinde evreler oluşturulurken iki araştırma sorusu da ön plana alınmıştır. Bu anlamda 1877-1936 yılları arasındaki önemli olaylar ve kişiler incelenmiştir. Daha sonra ise 1911-1936 yılları arasında yönetim hareketinin dernek ve yayın organı aracılığıyla resmileşmesi ve önemli evreleri dokümanlar ve toplantı kayıtları incelenerek ortaya koyulmuştur. Bu anlamda bilimsel yönetimin gelişimindeki önemli evreler tarafımdan şu şekilde belirlenmiştir (Şekil 1):

Şekil 1: Bilimsel Yönetim Hareketinin Gelişimindeki Önemli Evreler



Bu anlamda çalışmadaki konu başlıkları, Şekil 1’de belirtilen bu süreç dâhilinde ele alınan evrelerin irdelenmesi sonucu ortaya çıkarılan olay örgüsüdür.

Bu olay örgüsü dahilinde araştırmayı destekleyici iki alt destekleyici olay daha incelenmiştir. Bu olaylardan ilki 21 Mart 1915’te Frederick Winslow Taylor’ın vefatıdır. Bu olay, Yönetim Bilimini Destekleme Derneği’nde bir dizi değişikliğe yol açmıştır. Bunlardan en önemlisi Taylor’ın vefatıyla dernek içinde yeni bir inanç sistemi yaratarak, dernek üyelerinin semboller ve normatif inançlar (kural ve düzenlemeler) üzerine kurulu rasyonel mitler aracılığıyla birbirine bağlanması olmuştur.

Bir diğer olay ise 2 Nisan 1917’de Wilson’ın bildirisi üzerine 6 Nisan 1917’de Amerika’nın I. Dünya Savaşı’na girmesidir. Amerika savaşa gireceği haberiyle beraber endüstri örgütleri, işçiler ve tarım üzerinde çok sıkı politikalar uygulamaya başlamıştır. Savaş Endüstrisi Kurulu (War Industries Board) ülkedeki birçok mühendisi Amerika’nın savaş ürünleri üzerinde çalışmak üzere kendi bünyesine almıştır (Nevins vd., 1992). Bunun üzerine dernek bir süre için çalışmalarını askıya almıştır. Taylor Derneği, savaş sona erip faaliyetlerine yeniden başladıktan sonra çağın yeni şartlarına göre yeniden yapılanmaya gitmiştir. Bu dönemde Amerika dışında da kongreler aracılığıyla etkin olmaya çalışmıştır.

## Amerika’da Fabrika ve Üretim Süreci Sorunlarının Tartışılması: Amerika Makine Mühendisleri Derneği (ASME) Kuruluyor

Amerikan endüstri örgütlerinde yöneticilerin belirledikleri mekanik donanımlar ve teknik şemalar aracılığıyla işlerin yürütülmesi fikri, endüstri örgütleri tarafından benimsenmişti (Kotnour ve Farr, 2005). Ancak 1880’lerde endüstrinin gelişme süreci beraberinde, büyük ölçekli endüstrilerde denetimin merkeziliği ve operasyonların kontrolü sorununu beraberinde

getirmişti (Brown, 1925). Amerikan endüstri örgütleri arasında yönetsel sorunların üzerine eğilen ve üretim sürecinin geliştirilmesine öncelik veren örgütler henüz yoktu (Hutton, 1915). Örgütlerdeki mühendislerinin sayısı artıyor ve mühendislik önem kazanıyordu, ancak endüstri örgütlerinde ortaya çıkan uzmanlaşma ihtiyacını karşılayacak düzeyde eğitim sağlayan ve tartışma ortamı yaratan yerel ve ulusal düzeyde bir yapılanma bulunmuyordu (Sinclair ve Hull, 1980).

Mühendisler, yerel ve ulusal çapta mühendislik birlikleri olmadığı için bir araya gelemiyorlardı (Sinclair, 1986). Bu sebeple, Amerika’da mühendislik faaliyetlerini kurumsallaştırmak ve bu faaliyetlere düzenleme getirmek adına mühendislik derneklerine ihtiyaç duyuluyordu. Amerikan mühendislik derneklerinden (1) Amerikan Çevre Mühendisleri Derneği (*Amerikan Society of Civil Engineers- ASCE*) 1852’de kuruldu ve (2) 1871 senesinde ise Amerikan Maden Mühendisleri Enstitüsü (*American Institute of Mining Engineers- AIME*) kuruldu (Hutton, 1915). Bu derneklerde mühendisler arasındaki karşılıklı bilgi alışverişi, derneklerin temel mühendislik alanlarında yetkinliğini arttırdı. Ancak henüz bu mühendislik dernekleri, fabrika sorunlarına ve üretim/üretim süreci mühendisliği sorunlarına eğilmemişti. (Berber, 2013).

ASCE ve AIME’nin yayınları arasında makine mühendisleri tarafından yazılan ve fabrika ve üretim süreci sorunlarına ilişkin makaleler yer almaktaydı (Sinclair ve Hull, 1980). Buna karşın, kaynaklar oldukça kısıtlıydı ve makine mühendisliği ile ilgili konulardaki sorunların çözümüne yönelik olarak çalışmaların paylaşacağı, tartışacağı ve yayınlayacağı daha uzmanlaşmış bir yapıya ihtiyaç duyuluyordu. Aslında bazı teknik dergiler bu ihtiyacı karşılamaktaydı. Henüz 1826 yılında kurulmuş olan Journal of Franklin Institute de fabrika ve üretim süreci sorunları araştırma ve uygulamalarında yayınlar yapıyordu (Sinclair ve Hull, 1980). Journal of Franklin Institute ile birlikte American Machinist (1877), Iron Age (1859) ve Railway Age (1870) dergilerinin fabrika sorunlarına ve üretim sürecine yönelik mühendislik sorunlarına ilişkin kısıtlı yayınları vardı (Hutton, 1915).

Amerika’da mühendislik alanında çıkan dergilerde ilk yıllarda yazar ve mühendisler arasında keskin bir ayırım yoktu. Kişiler dergide yazar olarak çalışırken, aynı zamanda endüstri örgütlerinde mühendis olarak çalışabiliyordu (Jenks, 1960). Editör ekibi arasında mühendis yönetici de bulunan American Machinist, fabrika sorunlarını daha yakından ele almaya başladı (Jenks, 1960; Berber, 2013). American Machinist aracılığıyla sorunları takip eden ve üzerinde çalışan makine mühendisleri için uygun altyapı oluşmaya başlamıştı. Makine mühendisliği alanındaki bu gelişme doğrultusunda Cornel Üniversitesi Atölye Departmanı’ndan (Shop Department) Prof. John E. Sweet ile American Machinist’in kurucularından John Bailey



makine mühendisleri için bir birlik kurulmasının uygun yollarını aramaya başladı. Bu anlamda önde gelen makine mühendislerinin davet edileceği bir toplantı kararı alındı. 18 Ocak 1880 yılında Prof. John E. Sweet'in mektupla haber verdiği toplantı, ulusal çapta makine mühendisliği için bir birlik kurmanın habercisiydi (Aktaran Hutton, 1915:5):

*“..., önde gelen birçok mühendis tarafından arzulanan makine mühendisliği alanında ulusal bir birlik kurulması birçokları tarafından da önerilmektedir, bu amaçla yapılacak bir toplantı dernek olmak için usulüne uygun adımların atılmasında organize bir şekilde hareket etmeye yardımcı olacaktır, derneğin kurulmasında önemli bir adım olacak bu toplantı için 16 Şubat [1880] saat tam 13.00'da hazır olmanız beklenmektedir.*

*Toplantıyla alakalı bütün sorularınız içtenlikle cevaplanacaktır.*

*Lütfen, bu toplantıyı kamuoyu ile paylaşmaktan kaçınınız.*

*En derin saygılarımla,*

*John E. Sweet ”*

Toplantı beklenildiği gibi 16 Şubat 1880 senesinde gerçekleştirildi. Toplantıya 30 mühendis katıldı, 18 mühendisin teşekkür mektupları salonda okundu. Toplantıda ilk başkan, Alexander Holley, sekreter ise, Samuel Weber seçildi (Hutton, 1915). Derneğin ismi, Charles W. Copeland'ın (demirin denizcilikte kullanılmasının önünü açan icatların sahibi) önerisiyle Amerikan Makine Mühendisleri Derneği (ASME) olarak belirlendi (Hutton, 1915).

Başkan Holley, ilk bildirisinde, mühendislerin hem yönetici olduğunu hem de mühendislik işleriyle uğraştığını ve bu yüzden fabrikada üretim sürecinde liderlik özelliklerine sahip olmaları gerektiğini vurguladı. Derneğin üyelerini bu tanıma uygun olarak ikiye ayırdı. Üyeler, (1) iş uygulamalarına bağlı profesyonel kişiler ve (2) endüstrinin işletme tarafında yetenekli ve başarılı yönetici kişilerdi. Dernekte teknik mühendislik konularına ağırlık veren üyeler olduğu gibi, yönetim konularına ağırlık veren üyeler de bulunmaktaydı. Dernekte Henry R. Towne (1889-1890) ve Frederick W. Taylor (1906-1907) yönetim alanında çalışmalara ağırlık vermiş dernek başkanlarındandı (Brown, 1925; ASME, 2018).

ASME gibi fabrika ve üretim sorunlarına yönelen bir dernek olarak ortaya çıkmasında dönemin işçi koşulları ve dış çevre yapısının özellikle etkisi vardı. Amerika özellikle 1875 yılı sonrasında arkası kesilmeyen bir işçi göçü dalgasıyla karşı karşıyaydı (Nevins vd., 1992). Bununla beraber gelen işçiler hem vasıfsız hem de İngilizce diline hâkim değillerdi (Blake ve Moseley,2010). Fabrika ve üretim sürecinin belki de en önemli parçası olan insanın da bir şekilde çalışma

koşullarına uyumlu hale getirilmesi gerekiyordu. Bunun yanında çelik işçiliği ve madencilik gibi endüstri alanlarında örgütler çok hızlı bir şekilde büyüyordu. Bu büyümeyle beraber fabrika ve üretim sürecinde sorunlarda artıyordu. Bu sorunların tartışılacağı ve karşılıklı fikir arayışında olunacak bir birlik düşüncesi birçokları tarafından kolayca benimsendi.

## ASME Üyeleri Yönetim Hareketinin İlk Adımlarını Atıyor

Henry Towne, ASME'nin 1886 yılında gerçekleştirilen bir toplantısında yönetimin bir bilim olmasının gereğini manifestosuyla kamuoyu ile paylaştı. *Engineer as an Economist* (Ekonomist olarak Mühendis) başlıklı manifestosu, Başkan Holley'in ilk bildirisinde değindiği gibi üyeleri yönetici ve mühendisler olarak ikiye ayırıyordu. Ancak, bu iki özelliği tek vücutta barından kişilerin sayısının kıtlığını vurguluyor ve ancak bu özellikleri bir arada barındıranların gerçekten başarıya ulaşabileceğini vurguluyordu (Berber, 2013). Towne, her iki özelliğe sahip bir kişinin kendi başına veya iş gördüğü kişiler aracılığıyla endüstri örgütünün bütün departmanlardaki operasyonları takip edebileceğini ve bu şekilde örgütün bütününde bir gelişmenin olacağını belirtiyordu (Towne, 1886). Towne bildirisinde, endüstri örgütlerinin daha ileri gidebilmesinde yol göstericinin bilim olacağını vurguluyordu. (Berber, 2013).

ASME'de yönetim konularına ağırlık verenlerden biri de Henry Metcalfe'di. Metcalfe, bildirisini sunarken özetini kullandığı kitabında, (1) bilimi ve (2) sanatı tanımlıyor; bilim ile sanatın birleştiği noktada yönetim bilimi kavramının varlığından bahsediyordu. Metcalfe'a göre (Metcalfe, 1894:2):

“...atölye çalışmaları yönetim sanatının önemli bir ölçütüdür ve [aynı zamanda] büyük çeşitlilikteki vakaların belirli ilkeler [doğrultusunda] uygulanmasına bağlıdır, [bilim ve sanat] birlikte ele alındıklarında **yönetim bilimi** olarak ifade edilebilir.”

19. yüzyıl Amerika'da sanat kavramını yönetim bilimi için yorumlayan Metcalfe burada sanatı, bir işin yapılmasındaki yöntemlerin, bilginin ve kuralların tümü olarak ifade etmiştir. Bu anlamda yönetim bir sanat olarak amaçların ve düşüncelerin; beceri, yetkinlikler aracılığıyla ve deneyimlerden yararlanarak ifade edilmesi ve başkalarına iletilmesidir. Yönetim bilimi ise tüm deneyimler ve araştırmalar yoluyla ortaya çıkarılan ve analiz edilen yönetim alanındaki tüm bilgiler sistemli bir şekilde ilerletilmesi olarak ifade edilebilir.

19. yüzyılın sonunda Towne ve Metcalfe'in bildirimleriyle hız kazandırdığı ve Taylor ile geniş kitlelerce kabul görmeye başlayan yönetim bilimi fikri, daha sonrasında James M. Dodge, Henry Gantt, Frank B. Gilbreth, Carl G. Barth ve Morris L. Cooke gibi yönetim alanında ismini duyuracak üyeler tarafından benimsendi (Brown, 1925; Berber, 2013; Wren, 1997). ASME'nin

toplantı, konferans ve yayınları yönetim alanındaki çalışmalar ve tartışmalar için buluşma yeri oldu (Brown, 1925).

1910'lara gelindiğinde Amerika'da tüm mühendislik bilimleri hızlı bir yükselişteydi (Kotnour ve Farr, 2005; Brown, 1925; Sinclair, 1986). ASME'nin fazlaca genişleyen mühendislik alanlarındaki trendin gerisinde kalmamak için yönetim ve mühendislik arasında bir seçim yapması gerekiyordu. ASME, kendisi için en iyinin salt mühendislik alanına yönelmek olduğuna karar verdi. 1910 senesinin başlarında ASME içerisindeki yönetim çalışmaları ve tartışmaları fırsatı son derece kısıtlandı (Brown, 1925). Ancak, ASME üyelerinden bazıları yönetim düşüncesi fikri ışığında yeni bir dernek etrafında bir araya gelmekteydi.

### **ASME'den Aradığı Desteği Bulamayan Bilimsel Yönetim Hareketi Destekçileri Yönetim Bilimini Tanıtma Derneği'ni Kuruyor**

1911 yılı sonu, 1912 yılı başlarında başlayan Amerikan Doğu Demiryolu İşletmesi'nin (Eastern Rail Road Company) taşıma ücretlerini yükseltmesi davasında, bilimsel yönetimin uygulamalarından Brandies, bilimsel yönetim uygulamalarından yararlanılmasının faydalı olacağını belirtti. Bu davada Taylor öncülüğünde yapılan verimlilik çalışmaları iyi sonuçları vermişti. Bu davayla bilimsel yönetim hareketi kamuoyunda da geniş bir kitle tarafından takip edilir hale geldi (Taylor Society, 1922; Berber, 2013; Brown, 1925; Hutton, 1915).

Hali hazırda 1907 senesinde beri göreceli olarak daha az yönetim ve daha çok salt mühendislik çalışmaları gerçekleştiren ASME'nin salt mühendislik çalışmalarını destekleme kararı sonrası F. Gilberth, Taylor'ın çalışmalarını devam ettirmemenin büyük bir utanç olacağını dile getirdi (Taylor Society, 1924; Taylor Society, 1930). Burada Gilbreth'in Taylor'ı desteklemesinin ilginç sebepleri bulunmaktadır. Bu sebepleri şu şekilde ifade edebiliriz (Nadworny, 1957):

Taylor ile Gilbreth ilk kez 1907 senesinde ASME'de tanışmışlardı. Gilbreth, Taylor'ın 1903 tarihli atölye yönetimi (shop management) kitabından çok etkilenmişti. Taylor o yıllarda ücretli danışmanlık yapmayı da bırakmıştı. Bununla beraber Taylor kendisinin koruyucusu ve önderi olarak gördüğü Bilimsel Yönetim hareketinde kendi metotlarıyla ilintili çalışan isimleri bir araya getirmişti. Bu kişiler birer yönetim uzmanı olarak çalışıyor ve firmalara da danışmanlık veriyorlardı. Gilbreth'da Taylor'ın bu yönetim uzmanları arasına girmek istiyordu. Ancak Tayloristler kendileri arasına yeni bir yönetim uzmanını dâhil etmek istemiyordu.

F. Gilbreth, 1912 senesinde endüstri yönetimi alanındaki çalışmalarına ağırlık verdi. Bununla birlikte, bilimsel yönetim alanında firmalara danışmanlık vermeye başladı. Bu durum Taylor'ın ekibinin Gilbreth'a düşmanca bir tavır takınmasına neden oldu. Taylor'ın *yönetim bilimi uzmanları* Gilbreth'ın bu eylemini dernek açısından ekonomik rekabet tehtidi oluşturabilecek bir durum olarak görüyorlardı. Taylor'ın vefatından sonra da bu tartışma devam etti. Gilbreth kendi Tayloristlerin zaman etüdünün kendi hareket etüdünün yanında daha zayıf olduğundan bahsediyordu. Nitekim Sanford Thompson (1932 Taylor Derneği başkanı), Gilbreth'ın ve Taylor'ın ekibinin sonuçta aynı amaca hizmet ettiğinin tekrar vurguladı, "verimlilik".

Gilbreth, her ne kadar zaman zaman ters düşse de Bilimsel Yönetimi ve Taylor Derneği'nin ismini kullanarak danışmanlık hizmeti vermeye devam etmiştir. 1910'da ısrarlı bir şekilde Bilimsel Yönetimi Tanıtma Derneği'nin kurulması talebi ve 1915'te derneğin isminin Taylor Derneği olarak değiştirilmesi çabasının altında yatan en önemli sebepler bunlardır.

11 Kasım 1910'da M. Cooke, R. Kent, C Lauer ve W. Lewis'in ve *yönetim bilimi uzmanlarından* birçok başka ismin yer aldığı grup New York Athletic Club'da toplantı düzenledi (Taylor Society, 1922; Brown, 1925). Bu toplantıda bilimsel yönetimi tartışmak ve tanıtmak adına bir örgüt kurulmasına karar verildi. Bir yılı aşkın düzenli bir şekilde toplantılarına devam eden grup, 7 Kasım 1911'de New York, Hotel Astar'da ilk kez resmi olarak bir araya geldi ve Yönetim Bilimini Tanıtma Derneği ismini aldı (Taylor Society, 1914; Taylor Society, 1922). Yönetim bilimi ilk kez Yönetim Bilimini Tanıtma Derneği aracılığıyla resmi kimlik kazanmış oldu.

## **Amerika'da 1914 Yılında Yönetim Bilimini Tanıtma Derneği'nin Atılımı ile Bilimsel Yönetim Hareketi Yayın Organına Kavuşuyor**

Dernek üyelerinin çoğunun aynı zamanda ASME üyesi de olması sebebiyle dernek toplantılarının çoğu ASME'nin de merkezinin bulunduğu New York'ta gerçekleşiyordu. Bununla birlikte endüstri örgütlerinin çokça yer aldığı Philadelphia'da bilimsel yönetim hareketinin takipçileri bir araya gelerek toplantılar yapıyorlardı. Dernek ilk resmi toplantısında itibaren üye toplamayı ve çalışmalarını duyurmayı amaçladı. Taylor'ın da bilinirliğinde yararlanan dernek üyeleri daha geniş çevrelere bilimsel yönetim uygulamaları çerçevesinde danışmanlık hizmeti sunmayı hedeflemekteydi (Nadworny, 1957).

Yönetim Bilimini Tanıtma Derneği formal kimliğine kavuştuktan 3 yıl sonra Philadelphia Mühendisler Kulübü'ndeki 24 Kasım 1914 tarihli 11. toplantısında bir yayın organı kurma kararı aldı (Taylor Society, 1914: 2):

*“Derneğin 24 Kasım'da [1914] Philadelphia'daki [Mühendisler Odası] toplantısında Yönetim Kurulu bir yayın organı kurulması gerektiğine karar verdi. İçerisinde çeşitli toplantılardan kısa notlar, çeşitli komitelerin çalışmalarıyla ilgili bilgiler, boş üyelik pozisyonları ve fırsatlarla ilgili üyeleri bilgilendirici başlıkları içeren kısa veya uzun aralıklarla düzenli süreli bir bülten veya haber mektubu olması gerektiği kararlaştırıldı...”*

Bilimsel Yönetimi Tanıtma Derneği Bülteni adını alan yayın organı, ilk sayısını Aralık 1914'te yayınladı. Bu sayıda başta onur üyesi Taylor, olmak üzere derneğin 61 üyesi (1914 itibarıyla) tanıtıldı. Taylor ve takipçileri, derneğin işleyişinde en etkin isimler olarak yer almaktaydılar. Bununla beraber yaptıkları eylemlerin dernek içinde ve diğer çevrelerce duyurulması ve üzerine düşündükleri bilimsel yönetim uygulamalarının duyurulması ve tartışılması adına bir bülten çıkarma fikrine oldukça sıcak bakmışlardı. İlk sayıda Taylor'a en yakın isimlerden olan dernek başkanı Person, derneğin işleyişine ilişkin üyelere *etkin* katılım çağrısı yaptığı alegorik yazısında şunları belirtti (Taylor Society, 1914: 3):

*“...Mekanizma uygulanan bazı dış kuvvetlerden dolayı birlikte çalışan parçalardan oluşan bir bütündür; motor, dinamo, saat gibi. Organizma [ise] gücü parçaları içinde barındırması nedeniyle bir arada çalışan parçalardan oluşan bir bütündür; ağaç, inşan, ulus gibi.*

*...bir organizma olarak [Yönetim Bilimini Tanıtma Derneği] varlığımızı meşrulaştıralım... Derneğin her üyesi kendi paylaşımıyla destek vermelidir. Herkesin aynı katkıyı vermesi gerekmez, ama her bir üye fırsatları dâhilinde katkı sağlamalıdır...*

*Uyanın üyeler, uyanın! Bu derneği bir organizma yapalım.* ”

Bültende ilk sayısından başlayarak (1914), 20 yıl ve 115 sayı boyunca son sayıya kadar (1934) tüm toplantıların programları, konferanslar, yönetim alanındaki önemli gelişmeler, yurtdışı üyelik buluşmaları ve manifestolar yayımlandı. Dernek ilk başlarda Taylor'ın 1903 yılında ortaya koyduğu Atölye Yönetimi (Shop Management) eserinden sonra hayatının geri kalanını üzerine düşündüğü ve tartıştığı bilimsel yönetim felsefesi etrafında toplanan insanlardan bir araya geldi. Ancak ilk üyelerinin hemen hemen hepsi aynı zamanda ya bir endüstri örgütü paydaşı ya da üst düzey yöneticisiydi. Aynı zamanda yine derneğin üyeleri Taylor'ın da belirttiği gibi “alanında uzun zamandır çalışan ve konu hakkında geniş kapsamlı bilgi sahibi olan bilimsel yönetim uzmanları”ydı ve bu isimler Amerikan hükümetine ve özel firmalara yönetim danışmanlığı hizmeti veriyorlardı (Nadworny, 1957). Bu anlamda bilimsel yönetimle ilgili bir bülten de onları daha geniş çevrelerde tanıtacak bir platform görevi görmekteydi.

Derneğin yayın organı Yönetim Bilimini Tanıtma Derneği Bülteni'nin üzerinde durduğu bazı önemli olaylara şunlardır (Tablo 1):

*Tablo 1: Yönetim Bilimini Tanıtma Derneği'nin Dergisinin Üzerinde Durduğu Bazı Önemli Olaylar*

• 11 Kasım 1910'da Yönetim Bilimini Destekleme Derneği kuruluyor.
• 4 Aralık 1915'te Yönetim Bilimini Destekleme Derneği Dergisi yayın hayatına başlıyor.
• 21 Mart 1915'te Taylor'ın vefatı üzerine Derneğin ismi Taylor Derneği olarak değişiyor.
• Aralık 1922'de "Taylor Derneği nedir?" başlıklı manifesto bültende yayınlanıyor.
• Bilimsel Yönetimin uluslararasılaşma yolunda önemli bir adım: Kasım 1924 Derneğin Fransız ve İngiliz üyeleriyle yönetim direktörleri toplantısı yapılıyor.
• I. Uluslararası Yönetim Kongresi 1924'te Prag'da yapılıyor.
• II. Uluslararası Yönetim Kongresi 1925'te Brüksel'de yapılıyor.
• III. Uluslararası Yönetim Kongresi 1927'de Roma'da yapılıyor.
• IV. Uluslararası Yönetim Kongresi 1929'da Paris'te yapılmasına rağmen beklenen ilgiyi göremiyor.
• 1934 Bulletin of Taylor Society Dergisi yayın hayatına son veriyor.

Yönetim Bilimini Tanıtma Derneği'nin geçirmiş olduğu tüm evreler, bilimsel yönetim hareketinin genişlemesinde, ulusal ve uluslararası çapta takipçi kazanmasında etkili olmuştur.

- ***"Yönetimin Biliminin Öncüsü"nü Vefatı: Yönetim Düşüncesini Tanıtma Derneği'nin İsmi Taylor Derneği Olarak Değişiyor***

12 yılını Midvale'de (1878-1890) farklı kademelerdeki görevlerde geçiren Taylor, burada fabrika, üretim süreci ve yönetim sorunlarıyla ilgili birçok uygulama yapma fırsatı buldu. Sonrasında 1890-1900 yılları arasında endüstri firmalarında danışmanlık hizmeti verdi. 1886 senesinde henüz Midvale'deyken Towne'ın *Bir Ekonomist olarak Mühendis* adlı bildirisinden etkilendi. ASME'nin 1905-1906 yıllarında başkanlığını yaptı (Brown, 1925). 1903, 1904 ve 1911 yılında yazdığı kitaplar; 1911-1912 yıllarında Demiryolu Davası ile 1911'de Watertown soruşturmasında Bilimsel Yönetimin gelişmesinde çok önemli katkılar verdi (Taylor Society, 1922; Berber, 2013). 1909-1914 yılları arasında Harvard'da yönetim dersleri verdi. Taylor, yönetimin bir bilim olması fikrinin mimarlarından H. Towne tarafından 1921 yılında *bilimsel yönetimin öncüsü* olarak anıldı (Taylor Society, 1916; Berber, 2013).

F.W. Taylor, 21 Mart 1915'te vefat etti. Yönetim Bilimini Tanıtma Derneği, 22 Kasım 1915'te kendisi için eyalet üniversitesinde bir anma töreni düzenledi. Törene farklı alanlardan birçok isim katıldı ve Taylor törende şu şekilde anıldı (Taylor Society, 1915):

- Taylor'ın yönetim alanındaki çalışmaları ve yönetim alanında verdiği akademik eğitimler nedeniyle kendisine fahri doktor unvanı verildiği açıklandı.
- Yönetim Düşüncesini Destekleme Derneği Başkanı Person, Taylor'ın bilimsel yönetime katkıları üzerinde durdu ve işletme sorunlarında bilimsel yöntemlerle ilgili bir uygulamacı ve öğretim görevlisi olarak (Harvard Üniversitesi) çalışmalar yürüttüğünü dile getirdi.
- Taylor'ın eski asistanı ve matematikçi Carl Barth, Taylor'dan öğrendiği en önemli şeyin bilimsel yöntemlere güvenmenin değeri ve doğa yasalarının değişmezliği olduğunu söyledi.
- Demiryolu davasından Taylor'a yakın bir isim Brandies, Taylor'ın işçi ve yöneticiler için bir dernek kurmasının öneminden bahsetti.
- Bunun dışında generaller, belediye başkanı ve diğer üyeler de Taylor'ı anmak için Taylor'ı farklı açılardan anlatan birçok konuşma yaptı.



Tören daha sonra Taylor'ın Doğu Laurel Tepesi mezarlığında anılmasıyla son buldu.

Yönetim Bilimini Tanıtma Derneği Bülteni'nin adı Taylor Derneği Bülteni olarak değiştirildi. Değişikliğe gidilmesinin nedenlerini derneğin mali işler sorumlusu H. Hathaway gerekçeleriyle bültende yayımlandı (Taylor Society, 1916). Derneğin bu adı alması beraberinde üyeliklerle birlikte birtakım revizyonları da getirecekti. Buna göre:

- 1) Dernek Taylor'ın takipçileri tarafından kurulduğu ve Taylor'ın çalışmalarıyla geliştiği için,
- 2) Bilimsel yönetim deyince akla ilk gelen isim Taylor olduğu ve bu durum güven duygusu aşılayacağı için,
- 3) Üyeler için daha açık yetkinlik ve sıralama belirleme ihtiyacı duyulmasında gereğinden ötürü,
- 4) Taylor tarafından oluşturulan ilkeler ve etik kodlarla üyelerin güvenliğini sağlamakta destek olmak adına, derneğin ismi Taylor Derneği olarak değiştirilmiştir.

Bu ifadeler ışığında Taylor Derneği adını alan grup, çalışmalarını daha geniş kitlelere duyurmak adına yönetim biliminin öncüsü Taylor'ın adını kullanarak derneğin etkinliğini arttırmayı ve derneğe nitelikli üyeler çekerek derneği gelişimini hızlandırmayı amaçlamıştır. Başka bir yandan da derneğin sadece Amerika bağlamında değil, Amerika dışında da etkin olması istenmiştir. Bu şekilde dernek üyelerinin bilimsel yönetim uygulamalarını kullanarak çeşitli ülke yönetimlerine ve bu ülkelerdeki özel ve kamu işletmelerine bilimsel yönetimin verimlilik odaklı sistemi üzerine danışmanlık vermeleri hedeflenmiştir (Lauer, 2010).

Derneğin onursal başkanı ve hem Amerika’da hem de dünya çapında tanınan en önemli ismi olan Taylor’ın vefatından sonra dernekte bilimsel yönetim felsefesi üzerine gerçekleşen çalışmalar büyük ölçüde terk edilmişti. Bununla beraber Taylor Derneği ismini kullanarak bilimsel yönetim uygulamalarının reklamının yapılması ve dernek üyelerinin arttırılması çalışması derneğe kayda değer bir gelişme sağlamıştı. Ancak dernek çalışmalarını savaş nedeniyle bir süreliğine askıya alacaktı.

- ***2 Nisan 1917’de Amerika I. Dünya Savaşına Giriyor: 1919’da Taylor Derneği’nde Yeniden Yapılanma***

Derneğin nitelikli üye kazanma çalışmaları sonuçlarını verdi ve Amerika’nın I. Dünya Savaşına girdiği 2 Nisan 1917’ye kadar dernekteki üyelerin sayısı 110’a yükseldi. Ancak, savaş dönemi boyunca Taylor Derneği’nin faaliyetleri askıya alındı, üyelerin %50’sinden fazlası Birleşik Devletlerde savaş organizasyonlarda yer aldı (Jenks, 1960; Taylor Society, 1922). Amerika’nın savaştaki başarısından sonra, savaş döneminde çoğunluğu War Endustries Board’da (Savaş Endüstrileri Kurulu) denetiminde çalışan Amerika çapında birçok endüstri örgütü tarafından danışmanlık verilmek üzere davet edilmişlerdir.

1918’de ateşkesin hemen ardından derneğin Washington’daki üyeleri dernek faaliyetlerine geri döndü. Bu hareket dernekte daha önemli işlerin yüklenilmesini ve yeniden yapılanmada daha geniş kamu hizmeti olanaklarının yaratılmasını hedeflendi. Bu anlamda bütçenin yönetildiği merkez ofis kurma kararı alındı. 1 Nisan 1919’da mühendislik dernekleri binası New York’ta derneğin merkez ofisi kuruldu. Dernek yeni uygulaması ile beraber bir merkez ofis etrafında şubelere ulaşacaktı. Böylece hem daha çok üye hem de daha çok endüstri örgütü bilimsel yönetim uygulamalarından faydalanacak ve bilimsel yönetim alanında katkı verecekti. Ayrıca dernek New York’a taşınmasında bir diğer etmen de diğer derneklerle iş birliği içinde hareket etmesi olabilirdi. Bununla beraber özellikle iki savaş arası dönemde derneğin faaliyetlerinin uluslararasılaşması adına New York iyi bir tercihti.

Derneğin bu yeniden yapılanma ve merkezileşme hamlesi sonrası 2 yıl içinde derneğin üyesi sayısı 802’ye çıktı (Brown, 1925; Jenks, 1960; Taylor Society, 1922). Ayrıca dernek, savaş dönemi sonrası bu hamlesiyle uluslararası alanda hem kendi adını hem bilimsel yönetimi daha tanınır hale getirdi. Dernek sayesinde daha çok endüstri örgütü mensubu bilimsel yönetim düşüncesi içerisinde bilimsel yönetimin uygulamalarından yararlanabiliyordu. Ayrıca üyeler birbirleriyle bilgi alışverişi yapabiliyor, aynı zamanda dernekten danışmanlık desteği de



alabiliyorlardı. Bu süreç ve derneğin dünyaya açılma tutkusu beraberinde Taylor Derneği'nin yeniden tanımlanması gereğini de doğurmuştu.

## **Başkan Person'dan "Taylor Derneği Nedir?" Manifestosu**

Dernek Başkanı Person'ın, derneğin yeniden yapılanmasından 3 yıl sonra 1922 yılında bir yazı kaleme alarak Taylor Derneği'nin işlevlerin 5 maddede tanımlamıştır. Person'a göre Taylor Derneği'nin genel işlevleri şunlardır (Taylor Society, 1922):

- 1) Taylor Derneği yönetimsel ilkeleri ve endüstriyel koşulları karşılamaya yönelik yöntemlerini desteklemek ve aslını anlamak isteyen yönetici, yönetim mühendisleri ve diğer ilgililerden oluşan bir örgüttür.
- 2) Taylor Derneği, idari ve yönetsel sorunlara dikkat çeken ve bilimsel yöntemlerle özel yönetsel problemleri çözme alışkanlığı olan ve mantıklı düşünme alışkanlığını geliştirmek için çaba harcayan bir dernektir.
- 3) Taylor Derneği'nin yönetsel sorunlara destekte kullandığı yöntemler şunlardır:
  - a) Her üç ayda bir yapılan ulusal toplantılar (bildiri sunumları, komite toplantıları, yönetsel sorunlar üzerinden tartışmalar)
  - b) Yerel birimlerin aylık toplantıları (bildiri sunumları, komite toplantıları, yönetsel sorunlar üzerinden tartışmalar)
  - c) İki ayda bir yayınlanan bültenler (çok önemli bildirimler, toplantı kayıtları, diğer özel katkılar)
  - d) New York'taki danışmanlık ve bilgi servisi üyelerin yönetsel problemlerini tartıştığı ve geçmişte benzer problemleri olanlardan destek aldığı bir hizmettir.
- 4) Taylor Derneği, üyelerinin en iyi yönetim ve idari uygulamaları gerçekleştirmesi için uygun temel mantık ve uygulanabilir yöntemleri aramaktadır.
- 5) Taylor Derneği, hangi kaynaktan ve nereden olursa olsun en iyi fikirleri ve yöntemleri arar ve onlarla ilgilenir. Derneğin üyelerinden beklentisi yönetimi bir bilim olarak kabul ederek, bu alanda destek sağlamalarıdır.

Person çalışmasında derneğin genel işlevleri yanında eğitim, danışmanlık ve bilgi servisi (consultation and information service), ikincil hizmetlerden (minor services) bahsetmiştir.

Özellikle danışmanlık hizmetleri açısından derneğin üyelerine ek bir ücret almaksızın danışmanlık hizmeti sağlanmaktaydı. Ancak bu hizmet sadece detaylı olmayan yüzeysel bir

danışmanlıktı. Bununla beraber derneğin tek gelir kaynağının üyelik ücretleri ve kısıtlı sayıdaki bülten üyelikleri olduğu da ifade edilmiştir. Oysa, dernek üyelerinden özellikle derneğin üst kesiminde yer alan kişiler (Taylor'a yakın ve Taylorist'lere yakın olanlar) dernek aracılığıyla reklamlarını yaparak birçok özel endüstri örgütünde danışmanlık hizmeti vererek gelir sağlamaktadır. Bu durum derneğin ortaya koyduğu değerler ile çelişen bir yapının varlığını da göstermektedir (Taylor Society, 1922).

Taylor Derneği ile aynı dönemde kurulan birçok dernek son 10 yılda gözden kaybolmuştur. Taylor Derneği'nin başarısı, tanımlanmış eğitim ve hizmet programlarında üyeleri bir araya getirmektir. Ayrıca dernek üyeleri, ticaret uzmanı olmak yerine profesyonel bir yönetici olmaya yönelmiştir. Bu anlamda Taylor Derneği üyelerin dernekte bilimsel yönetim düşüncesinin gelişmesi için ne ortaya koyabileceğini tartışabilen bir kapasitededir (Brown, 1925; Taylor Society, 1922).

## **Uluslararası Yönetim Kongreleri**

Birinci dünya savaşının 1918 yılında sona ermesiyle birlikte uluslararası etkileşimlerin boyutu daha da artmıştı. Bu anlamda yönetim hareketinin tarafları iki dünya savaşı arasında 1924'ten 1935'e kadar 8 uluslararası yönetim kongresi düzenledi. Amerika merkezli bilimsel yönetim hareketi için ilk iki kongre oldukça önemliydi. Taylor'ın öncülüğünü ettiği ve Taylor Derneği'yle birçok Amerikan endüstri ve mühendislik derneği tarafından da desteklenen bilimsel yönetim düşüncesi, Avrupa'da da yankı bulmuştu. Ancak Amerika'da geniş çapta uygulama alanı bulan bilimsel yönetim uygulamaları Avrupa'da endüstri örgütleri üzerinde yaptırım gücü daha yüksek olan İngiltere, Fransa ve Almanya yerine Avrupa'nın doğusunda daha çok benimsenmişti (Berber, 2013; Berber, 2016). Bu anlamda 1924 Prag ve 1925 Brüksel kongreleri Amerikan merkezli bilimsel yönetim hareketi için bir dönüm noktası olmuştu.

Giderek güç kazanan yönetim düşüncesi doğrultusunda ilk uluslararası yönetim kongresi 21-24 Haziran 1924 tarihleri arasında Prag'da düzenlendi. 40 Amerikalı temsilcinin yer aldığı kongrede başta Taylor Society olmak üzere şu Amerikan yönetim ve mühendislik dernekleri kongreye katıldı:

- American Engineering Council (Amerikan Mühendisler Birliği)
- American Institute of Electrical Engineers (Amerikan Elektrik Mühendisleri Enstitüsü)
- American Management Association (Amerikan Yönetim Birliği)
- American Society of Mechanical Engineering (Amerikan Makine Mühendisleri Derneği)

- National Association of Cost Accountants (Ulusal Maliyet Muhasebecileri Birliği)
- National Association of Office Managers (Ulusal Atölye Yöneticileri Birliği)
- Society of Industrial Engineers (Endüstri Mühendisleri Derneği)
- Taylor Society (Taylor Derneği)

Yönetim sorunlarıyla ilgilenen tüm katılımcılara açık kongrede, farklı alanlarda yönetim konularına değinen 17 bildiri sunuldu (tam liste için: Taylor Society, 1924: 100). Prag kongresi iki yönüyle yönetim bilimi açısından tarihe geçti:

(1) Amerika’da ortaya çıkan Bilimsel Yönetim Hareketi (Taylorizm) ve Avrupa’da ortaya çıkan Yönetim Süreci Hareketi (Fayolizm) kutuplaşması açıkça görölmüş oldu (Berber, 2016). Ancak, bu sorunun çözümü için bir sonraki kongreyi beklemek gerekecekti.

(2) Amerikan merkezli bilimsel yönetim hareketinin uluslararası üyeleri ilk kez resmi bir zeminde bir araya geldi. Özellikle bilimsel yönetim uygulamalarında Çekoslovakya, Romanya, Rusya, Polonya gibi ölkelerin *Amerikan sisteminin* sıkı bir takipçisi olduğu ortaya konu (Taylor Society, 1924; Berber, 2013).

Prag Kongresi sonrası Person, Fransız ve İngiliz üyelerle Paris ve Londra’da bir araya gelme fırsatı elde etti. Fransa Paris’te bilimsel yönetim hareketinin Fransa’daki temsilcilerinden M. C. Freminville’in ev sahipliğinde toplanan Taylor Derneği üyeleri bilimsel yönetim, bilginin uluslararası değışimi, yayın organlarının değışimi ve derneğin uluslararası ziyaretleri konularında tartışmalar gerçekleştirdiler. Londra seyahati ise ağustos ayına (tatil zamanına) geldiği için dernek üyelerinden bazıları ile bireysel olarak görüşüldü. Bu toplantılarda derneğin Avrupa’da genişletilmesine yönelik karşılıklı fikir alışverişi yapıldı (Taylor Society, 1924).

14-18 Kasım 1925’te ikinci uluslararası yönetim kongresi Brüksel’de yapıldı. Belçika Kralı’nın himayesinde gerçekleştirilen kongre Amerikan bilimsel yönetim hareketinin Avrupa’daki öncüsü M. C. Freminville ve Avrupa’daki yönetim sürecinin öncüsü Henri Fayol’u karşı karşıya getirdi (Taylor Society, 1925). 84 Yaşına gelen Henri Fayol ile Freminville (yönetim düşüncesinin iki farklı akımının savunucusu), aslında temelde bilimsel yönetim ve yönetim süreci akımlarının ortak düşünce sistemi çerçevesinde şekillendiklerini ancak uygulamada birbirinden farklılaşmaları olduğu üzerine tartıştılar (Taylor Society, 1925). Henri Fayol ve Freminville’in tartışması sonundaki Freminville’in ifadelerini M. Rene de Vallière ve M. Paul Devinat tarafından Taylor Derneği Bülteni’nde şöyle ifade edilmiştir (Taylor Society, 1925: 240):

“...[Henry Fayol] farkın ilkelerden kaynaklanmadığını, [yaklaşımların] kullanıldığı alanlar ve eylemlerden kaynaklandığını belirtince çok sevindim... daha sonra bunu herkesin önünde vurguladı...”

Henri Fayol’un Yönetim Süreci yaklaşımı ve Taylor’ın Bilimsel Yönetim yaklaşımı; aynı Gilbreth ve Taylor çekişmesinde olduğu gibi tek bir sonuca ulaşmaya çalışan iki farklı metodun karşı karşıya gelmesi olmuştur. Bu iki yöntem endüstri örgütlerinin sorunlarına farklı açılardan yaklaşarak sonuçta verimlilik ve etkinlik sağlamayı amaçlamıştır.

1927 Roma Konferansı ise, 1925 yılında itibaren İtalya’yı baskıcı bir rejim ile yöneten Mussolini’nin başkanlığı döneminde gerçekleşmiştir. 2000 askerin görev yaptığı konferansta Avrupa, Asya ve Amerika’dan katılımcılar yer almıştır. Roma Konferansı’nın dernek bülteninde ses getirdiği ifade edilmiştir. Bununla beraber konferansın daha baskıcı bir rejim altında gerçekleşmesi muhtemelen bazı katılımcıları orada bulunamamasına ve beklenen ilginin olmamasına neden olmuştur.

1929 Paris Konferansıyla beraber, Amsterdam ve Londra konferansları da düzenlenmiştir. Bununla birlikte bu konferanslar Avrupa’da gelişim gösteren diğer yönetim hareketlerinin gerisinde kalmıştır (Jack Duncan; Daniel Wren; Bass Oral History). Taylor Derneği bu konferanslarda Avrupa’da büyük çaplı endüstri örgütlerine ulaşmanın çok gerisinde kalmış ve beklediği ilgiyi görememiştir. Son ve belki de bulunduğu koşullara göre en büyük şansını Nazi Almanya’sında bir konferans düzenlemek olarak gören Taylor Derneği yöneticileri çok yaklaşmış olsa da ikinci dünya savaşı öncesi dönemde bunu başaramamışlardır (Kipping, 1997).

Böylece Avrupa’da birincil sanayi ülkelerinden beklediği desteği göremeyen Taylor Derneği tekrar Amerika çerçevesindeki çalışmalarına ağırlık vermiştir. Ancak, Büyük Buhran sonrası dönemde (1929-1939) çok fazla problemle karşı karşıya kalmıştır.

### ***ASME’nin Kuruluşunun 50 Yılı Kutlamaları Bültende Yer Buluyor***

Taylor Derneği’nin temellerinin atıldığı ASME Derneği, 5-8 Nisan 1930 tarihleri arasında New York ve Washington’da ofislerinde kuruluşunun 50. Yılı’nı kutladı. ASME’nin kuruluş etkinliklerinde Taylor Derneği’nden de yoğun katılım vardı (Taylor Society). Yönetim hareketinin bir bilim olmasında H. Towne ve F. W. Taylor’ın girişimleri üzerinde duruldu.

ASME'nin kurulduğu binada 1919 yılında Taylor Derneği merkez ofisini açmıştı. Konuşmacılar makine mühendisliği ve yönetimin ayrılması üzerine şunları ifade ettiler (Taylor Society, 1930):

*“...yaklaşık 25 yıl boyunca ASME bilimsel yönetim uygulamalarının gelişmesini destekleyen tek kurum olarak varlığını sürdürdü. (ASME'nin yaratıcı bir eylemi sonucu) makine mühendisliği kapsamını genişletti. Bundan sonra ASME daha çok makine mühendisliği konuları üzerine eğildi. ASME içinde de [az sayıda insandan oluşan] küçük bir grup yönetim hareketiyle ilgilendi.”*

Bu konuşmadan da anlaşılacağı üzere ASME ve Taylor Derneği kuruluşları itibariyle çok sayıda ortak üyeye sahipti. Bunun yanında Taylor Derneği, 1936 yılında Endüstri Mühendisleri derneğiyle birleşene kadar ASME ile çok sayıda ortak üyeyi bünyesinde barındırdı.

## **Taylor Derneği ve Amerikan Endüstri Mühendisleri Derneği Birleşiyor: Yönetimin İlerleyişi Derneği**

Taylor Derneği yayın organı Taylor Derneği Bülteni, 1934 yılında son bültenini yayınlayarak yayın hayatını sonlandırmıştır. Derneğin yayın organı 1914-1934 yılları arasında 20 yıl boyunca bilimsel yönetim alanındaki önemli etkinlikleri, uygulamaları ve gelişmeleri aktarmış; önemli uygulamaların yer aldığı bildiriler yayınlamıştır. Bununla beraber, nitelikli üyelerin kazanımı ve üyelerin desteklenmesi adına da birçok faaliyete imza atmıştır (Jenks, 1960). Bilimsel yönetimi uygulama ve düşünce sistemiyle önce tüm Amerika'ya, sonra ise tüm dünyaya tanıtmıştır. Bu yönetim hareketinin tanınırlığında mühendislik faaliyetleri de oldukça önemlidir.

Ancak derneğin özellikle Taylor sonrası dönemde bilimsel yönetim felsefesi üzerine olan çalışmalarından uzaklaşarak, bilimsel yönetim uygulamalarını önce Amerika, sonra Avrupa'da tanıtmaya çalışması derneğin arayışlarını değiştirmiştir. Özellikle derneğin yayın organı Taylor Derneği Bülteni'nde verilmek istenen bilimsel yönetimi tartışma platformu havası yerini bilimsel yönetim uygulamalarının pazarlanması için platform olmaya çevirmiştir.

Özellikle uluslararası yönetim kongreleriyle birlikte Avrupa'ya bilimsel yönetimi tanıtmaya düşüncesi ve uygulamaları gösterme düşüncesi sanayi çevresinde şekillenen İngiltere, Fransa, Almanya gibi ülkelerden destek görememiş, gelen destekler de bireysel düzeyde kalmıştır. Bunun yanında dernek ikincil sanayi olarak adlandırılan Sovyetler ve Doğu Avrupa'da daha çok takipçi bulmuştur. Ancak bu ülkelerin iki savaş arasındaki durumları göz önüne alındığında

uygulamaların uzun dönemli olması sağlanamamıştır. 1929 yılında Paris’te yapılan kongrede ise beklenen ilgi toplanamamış ve katılım derneğın Fransız üyeleri bazında olmuştur (Kipping, 1997). Derneğın sonraki toplantıları da dernek üyelerinin bireysel ilişkileri ve çabalamalarıyla Avrupa’da yapılması sağlanmıştır.

I. Dünya Savaşı sonrası endüstri mühendisliğı de giderek önem kazanmıştır (Kotnour ve Farr, 2005). Bunun üzerine endüstri mühendisleri de Society for Industrial Engineering adında bir dernek kurmuşlardır. Gilbreth’in da üyeleri arasında bulunduğu dernek, grup yönetimi teknikleri uygulamaları açısından profesyonel bir araç olmuştur (Jenks, 1960). Taylor Derneğı, endüstri ve yönetim sorunlarına eğilen Endüstri Mühendisleri Derneğı ile birleşerek faaliyetlerine Yönetimin Yükselişi Derneğı (Society for Advancement of Management) çatısı altında devam etmişlerdir.

Yeni kurulan bu dernekle birlikte bilimsel yönetim uygulamaları yerine daha çok bilimsel yönetim düşüncesindeki etkinlik ve verimlilik hareketine vermiştir. Bu durum Amerika’da ve artık dünyada Amerikan bilimsel yönetimin hareketinin bir *düşünce biçimi* olmak yerine aynı Avrupa’daki benzerleri Fransız Yönetim Süreci ve İngiliz Bedaux Sistemi gibi bir yönetim uygulaması olarak yer edinmesine neden olmuştur.

## Kaynakça

- ASME** (2018). Presidents, Chronological List of ASME Presidents, [https://community.asme.org/board\\_of\\_governors/w/wiki/6387.asme-presidents.aspx](https://community.asme.org/board_of_governors/w/wiki/6387.asme-presidents.aspx), Erişim Tarihi: 18.01.2019
- Astley, W. G., ve Van De Ven, A. H. (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory. **Administrative Science Quarterly**, 245-273.
- Berber, A. (2013). Klasik Yönetim Düşüncesi: Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri. **Alfa Yayınları**.
- Berber, A. (2016). 100 Yıl Öncesine Bir Yolculuk: "Genel ve Endüstriyel Yönetim" ve Fransa'da Fayolizm-Taylorizm Kutuplaşması. **Istanbul University Journal of the School of Business**, 45, 118-132.
- Blake, A. M., & Moseley, J. L. (2010). One Hundred Years After the Principles of Scientific Management: Frederick Taylor's Life and Impact on the Field of Human Performance Technology. **Performance Improvement**, 49(4), 27-34.
- Brown, P. S. (1925). The Work and Aims of The Taylor Society. **The Annals of The American Academy of Political and Social Science**, 119(1), 134-139.
- Hutton, F. R. (1915). A History of the American Society of Mechanical Engineers from 1880 to 1915. **The Society**.
- Jenks, L. H. (1960). Early Phases of The Management Movement. **Administrative Science Quarterly**, 421-447.
- Kipping, M. (1997). Consultancies, Institutions and the Diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s. **Business History**, 39(4), 67-83.
- Kotnour, T., ve Farr, J. V. (2005). Engineering Management: Past, Present, and Future. **Engineering Management Journal**, 17(1), 15-26.
- Lauer Schachter, H. (2010). The Role Played by Frederick Taylor in the Rise of the Academic Management Fields. **Journal of Management History**, 16(4), 437-448.
- Metcalf, H. (1894). The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops, Public and Private. **J. Wiley**.
- Nevins, A., Commager, H. S., ve Morris, J. B. (1992). A Pocket History of the United States (Vol. 9023). **Simon and Schuster**.
- Nadworny, M. J. (1957). Frederick Taylor and Frank Gilbreth: Competition in Scientific Management. **Business History Review**, 31(1), 23-34.

Sinclair, B., ve Hull, J. P. (1980). A Centennial History of the American Society of Mechanical Engineers, 1880-1980. **Published for the American Society of Mechanical Engineers by University of Toronto Press.**

Sinclair, B. (1986). Local History and National Culture: Notions on Engineering Professionalism In America. **Technology and Culture**, 27(4), 683-693.

**Taylor Society** (1914). Bulletin of The Society to Promote the Science of Management. December, Vol:1, No 1: 1-5.

**Taylor Society** (1915). Bulletin of The Society to Promote the Science of Management. November, Vol:1, No 6: 1-36.

**Taylor Society** (1916). Bulletin of The Society to Promote the Science of Management. January, Vol:2, No 1: 1-20.

**Taylor Society** (1922). Bulletin of The Society to Promote the Science of Management. December, Vol:7, No 6: 209-246.

**Taylor Society** (1924). Bulletin of The Society to Promote the Science of Management. June, Vol:9, No 3: 97-156.

**Taylor Society** (1925). Bulletin of The Society to Promote the Science of Management. December, Vol:10, No 6: 238-281.

**Taylor Society** (1930). Bulletin of The Society to Promote the Science of Management. December, Vol:15, No 2: 62-136.

Towne, H. R. (1986, August). The Engineer as an Economist. **In Academy of Management Proceedings** (Vol. 1986, No. 1, Pp. 3-4). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Wren, D. A., ve Bedeian, A. G. (1994). The Evolution of Management Thought. 6. Ed. **John Wiley**.

Wren, D. A. (1997). The Evolution of Management Thought. 7. Ed. **John Wiley**.