

MEMLEKETİMİZDE SEVK VE İDARENİN BAZI SORUNLARI(*)

Tüm General İhsan GÖKSARAN
T.H.Y. A.O. Genel Müdürü

İşletme İktisadı Enstitüsünün Muhterem Öğretim Üyeleri ve Değerli Kursiyerler

İşletme İktisadı Enstitüsünün 32. Dönem İşletme İdaresi kursuna başarıyla ikmal ederek sertifikanızı alacağınız şu dakikalarda sizlere hitap etmek fırsatını bana verdikleri için Enstitünün kıymetli idarecilerine çok müteşekkirim. Ayrıca hepinizi başarınızdan dolayı Türk Hava Yolları adına tebrik etmek isterim.

Enstitünün çok değerli öğretim üyeleri, hiç şüphesiz sizlere orta derecede sevk ve idareciliğin bütün prensiplerini, problemlerini ve bunların çözüm yollarını mükemmel bir şekilde hazırlanmış programıyla izah etmiş bulunuyorlar. Ben sadece sevk ve idarenin iki sorununu müesseselerinize dönmeden, sizlere tekrar hatırlatmakta fayda mütalaa ediyorum.

Bunların birincisi, memleketimizdeki sevk ve idarecilik eğitimi konusudur. İkincisi ise, yöneticinin yurdumuzdaki işsizlik karşısında görev ve sorumluluğudur.

Birinci sorun olan, Sevk ve İdarecilik eğitiminde; evvelâ, eğitilmesi gerekli yönetici adedi üzerinde kısaca duralım. I. Beş Yıllık Plânda nedense bu konu ihmal edilmiş, ancak II. Beş Yıllık Plânda ele alınmıştır. Devlet Plânlama Teşkilâtı, II. Beş Yıllık Plânın hazır-

(*) Bu yazı, İ.F. İşletme İktisadı Enstitüsü'nün tertip etmiş olduğu 32. Dönem Orta Sevk ve İdare Kursu'nu bitiren mezunların diploma töreninde sayın Tüm General İhsan Göksaran'ın şeref misafiri olarak yapmış olduğu konuşmasının tam metnidir.

lık çalışmaları esnasında 1967 yılında, tarım sektörü hariç olmak üzere, muhtelif kademelerde, toplam olarak 251.700 yönetici bulunduğunu tesbit etmiştir. Bu idarecilerin çeşitli sektörlere göre dağılışı ise şu şekildedir :

Enerji	Sektörü	2.500
Ulaştırma	»	16.800
Ticaret ve Bankacılık	Sektörü	47.800
Hizmet	Sektörü	102.300
İnşaat	»	29.900
Maden	»	3.600
İmalat	»	49.800
Toplam	251.700

Bu müddetler nazarı itibara alınarak II. Beş Yıllık Plân dönemi için Devlet Plânlama Teşkiâtı tarafından yapılan tahminlere göre, 1968-1972 yıllarında, idareci sayısının % 36 nisbetinde artacağı ve 1972 senesi sonunda, yine tarım sektörü hariç olmak üzere, yönetici adedinin 341.400'e yükseleceği anlaşılmıştır. Bu yöneticilerin çeşitli sektörler itibariyle dağılışı şöyledir :

Enerji	Sektörü	4.900
Ulaştırma	»	22.900
Ticaret ve Bankacılık	Sektörü	56.500
Hizmet	Sektörü	131.900
İnşaat	»	39.700
Maden	»	6.200
İmalat	»	80.200
Toplam	341.400

Devlet Plânlama Teşkilâtının bu tahminlerinin tahakkuk etmesi halinde, 1972 yılı sonunda memleketimizde tarım sektörü hariç olmak şartıyla, kamu ve özel sektörde görev alacak 341.400 yöneticinin ne kadarına ve nispette sevk ve idarecilik eğitim verebildik ve verebiliyoruz, bunun araştırılması gerekmektedir.

Yukarıdaki adetlere, tabiatıyla tarım sektöründeki yönetici ihtiyacını da ilâve etmek lâzımdır. Ayrıca memleketimizde, kamu kesiminde yapılan diğer bir inceleme neticesinde genel olarak toplam işgücünün % 1,4 nisbetinde sevk ve idareci bulunduğu anlaşılmıştır. Halbuki milletlerarası mukayeselerde genel olarak her 100 çalışan

elemana ortalama 4,6 sevk ve idareci düşmektedir. Bu husus nazarı itibare alınca gerçek ihtiyacın daha da fazla olduğu anlaşılacaktır.

Bir başka araştırmaya göre kamu kesiminde idarecilerin tahsil durumu şöyledir :

- % 53 yüksek öğretim,
- % 31 i lise,
- % 12 si orta,
- % 4 ü ilk okul mezunudur.

Bu yöneticilerin yalnız % 9 u sevk ve idare konusunda özel öğrenim yapmış bulunmaktadır.

1963 yılında yapılan diğer inceleme de kamu kesiminde, yüksek kademedeki sevk ve idarecilerin % 66 sının, orta seviyedeki idarecilerin % 62 sinin, ilk kademedeki yöneticilerin ise % 40 mm Üniversite seviyesinde öğrenim yapmış olduklarını göstermiştir. Bunlardan Üniversite seviyesinde sevk ve idare öğrenimi görenler ise sadece % 5 tir.

Memleketimizdeki yüksek sevk ve idare kesiminde bulunanların 12.500 kişi olduğunu, geriye kalan 228.900 kişinin orta ve alt kademe yöneticilerini teşkil ettiğini söylersek, durum biraz daha iyi anlaşılır. Bu gün yılda ancak 450-500 kişiye üniversite veya üniversite sonrası sevk ve idare öğrenimi verebildiğimizi ve bunun da yarısından fazlasını İşletme Fakültesine ve onun enstitüsü olan İşletme İktisadi Enstitüsüne borçlu olduğumuzu şükranla ifade etmek isterim. Orta sevk ve idare kademesinde bulunanların çokluğu ve eğitime en istekli durumda bulunmaları dolayısı ile olacak, Enstitü, orta sevk ve idare sorununa öncelik vermiş bulunmaktadır. Bu iki müesese dışında

- Milli Eğitim Bakanlığı,
- Türkiye ve Ortadoğa Amme İdaresi Enstitüsü,
- Milli Produktivite Merkezi,
- Yakın ve Ortadoğu Çalışma Enstitüsü,
- Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu,
- Türk Sevk ve İdare Derneği,
- Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı,
- Produktivite Derneği gibi kuruluşlar ile Sayın Hocamız Nezihi Neyzi Beyin başında bulunduğu PEVA, SADA, TÜMAŞ, EPO

gibi özel müşavirlik ve eğitim firmaları sevk ve idarecilik eğitiminde büyük hizmetler görmektedir. Ancak alman neticeler tatminkâr değildir. Bu müesseseler arasında işbirliği ve koordinasyon henüz tahakkuk edememiştir.

Devlet Plânlama Teşkilâtı, bu konudaki çalışmalara Millî Produktivite Merkezinin destek olmasını istemektedir. Fakat bugüne kadar bir ilerleme olmamıştır. Esasen bu konudaki bütün plânlamalarda 13 Mart 1972 tarihinden itibaren, Millî Eğitim Bakanlığı yetkili kılınmıştır. Onun için yeni tatbikatı beklemek lâzımdır.

Biz yukarıdaki müesseseler arasından, vaktin darlığı sebebiyle sadece İşletme İktisadî Enstitüsünün ve Türk Sevk ve İdare Derneğinin faaliyetlerine temas etmek istiyoruz.

Sevk ve İdare eğitiminde önde giden müesseselerden olan ve 1954 yılında kurulan İşletme İktisadî Enstitüsü, 1955 senesinde eğitime başlamıştır. Enstitü, bugüne kadar sevk ve idare konusunda 2000 kişiye öğretim yapmıştır. Bunlardan 1100 kişilik kişi Üniversite sonrası 9 aylık İşletmecilik İhtisası Programına, mütebaki 900 kişi ise, sizin gördüğünüz 9-11 haftalık İşletme İdaresi kursuna tâbi tutulmuştur. İşletme İktisadî Enstitüsünün bu faaliyeti dışında çeşitli müesseselerde kısa vadeli kurslar da açarak çalışma sahasını genişlettiğini memnuniyetle öğrenmiş bulunuyoruz.

1962 yılında kurulan Türk Sevk ve İdare Derneği ise, müşavirlik faaliyetleri yanında sevk ve idare eğitiminde önemli bir müessesedir. Hemen ilâve edeyim, bu dernek bir İngiliz firması ile birlikte ortaklığımızın reorganizasyon çalışmalarında çok kıymetli hizmetler görmüş bulunmaktadır. Türk Sevk ve İdare Derneğinin eğitim kısmının başında, sizlerin de hocası olan Sayın Sadi Gençer Bey bulunmaktadır. Sadi Gençer Bey, değerli arkadaşlarıyla birlikte halen yılda 4000 kişiye, ortalama 17 saatlik kurs veya seminer yapmaktadır. Derneğin bugüne kadar yaptığı kısa vadeli kurs ve seminerlere 10.000 kişi iştirak etmiştir. Ayrıca Dernek, 1967 ve 1970 yıllarında tertiplediği iki kongre ile, memleketimizde sevk ve idarenin sorunlarını etraflıca ortaya koymuş ve bütün ilgililerin dikkatini çekmiştir.

Arzettiğim misallerle, bugün memleketimizde sevk ve idarecilik eğitiminin ne safhada olduğunu ve kamu kesimindeki idarecilerimizin öğrenim durumlarını kısaca belirtmeye çalıştım. Şimdi önümüzdeki III. Beş Yıllık Plân döneminde nasıl bir problemle karşı karşıya olduğumuzu ifade etmeye gayret edeceğim.

Devlet Plânlama Teşkilâtının II. Beş Yıllık Plân devresinde memleketimizdeki yönetici adedinde % 36 lık bir artış olacağını tahmin ettiğini daha önce ifade etmiştim.

III. Beş Yıllık Plân devresi için de aynı oranı kabul edecek olursak, 1978 yılında memleketteki yönetici kadrosu 463.904 kişiye yükselecek demektir. Biz bu yeni 120 bin idarecinin sevk ve idare eğitimini nasıl ve hangi imkânlarla karşılayacağız? Bu önemli bir sorundur. Ayrıca eski yöneticilerin de esasen kifayetsiz olmayan eğitimlerini nasıl tamamlayacağız ve yeni gelişmeleri onlara ne şekilde iletacağız? Bildiğiniz gibi, sevk ve idare metodları da hergün gelişmektedir. Sosyal, ekonomik ve siyasi şartlarda değişiklik oldukça, Sevk ve İdarenin bu yeni koşullara uyması zorunludur. Bu sebeplerden idarecilerin sevk ve idare bilgilerini devamlı olarak tazelemek mecburiyetindeyiz. Bu konuda, başta Milli Eğitim Bakanlığı olmak üzere yukarıda saydığımız bütün müesseselerin önümüzdeki beş yılda seferber edilmesi, yeni sevk ve idarecilik meslek okullarının kurulması ve mevcutlarının aralarında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması ilk akla gelen çarelerdir; fakat bütün bunların yanında ister özel sektör olsun, isterse kamu sektörü olsun, müessese içi eğitime de ağırlık verilmesi gerekecektir.

Özel sektöre de bu konuda önemli görevler düşmektedir. Memleketimizde sayıları çok az da olsa, bütün firmalar, sevk ve idare eğitimine yakın bir alâka göstermektedir. Nitekim İşletme İktisadı Enstitüsünün 100 kadar olan üyelerinin yarısı özel sektöre mensup firmalardır. Gerçi gönderdikleri kursiyer adedi kamu kesiminden gelenler kadar da değildir, fakat bu konuda daha sıhhatli bir değerlendirilmenin çalıştırdıkları idareci personele göre yapılabileceği kanaatindeyim. Onun için önümüzdeki beş yılda özel sektörün de sevk ve idare eğitiminin gelişmesinde teşvik edici bir rol oynayacağını ümit ve temenni ediyorum.

Siz değerli kursiyerler, görevlerinize dönünce, eğitim faaliyetlerinin gelişmesine bütün gücünüzle çalışmalısınız. Bir yandan kendi eğitiminize devam etmeli, diğer taraftan arkadaşlarınızın müessese içi ve dışı, hattâ yurt dışı eğitimlerinde azami derecede yardımcı olmalısınız. Unutmayınız ki, önümüzdeki beş yılda yaklaşık 120-150 bin yeni ve 350 bin eski olmak üzere takriben yarım milyon çeşitli kademedeki yöneticinin eğitim görmesi gerekmektedir. Bu yöneticilerin yetiştirilmesinde hepimizin tek tek ve derece derece sorumlulukları vardır. Bu hususun hatırdan çıkarılmamasını bilhassa rica ediyorum.

İkinci sorunumuza yani artan işsizlik karşısında ki görev ve sorumluluğumuza gelince; bunda da yine önce meselenin vüsatım tespit ederek konuyu açmaya gayret edelim.

Devlet Plânlama Teşkilâtının incelemelerine göre 1965 - 1971 yılları arasında işgücü ortalama olarak, senede 399 bin kişi artmıştır. Yurt içindeki prodüktif istihdamdaki artış ise, senede ancak 235 bin kişi seviyesinde kalmıştır. Bu durumda, ortalama olarak her yıl işgücüne yeni katılan 10 kişiden ancak 6 sına yurt içinde prodüktif bir iş imkânı yaratıldığı anlaşılmaktadır.

III. Beş Yıllık Plân döneminde, ekonomimizin istihdam imkânlarının arttığına dair elimizde bir bilgi bulunmadığına göre, önümüzdeki beş sene zarfında da işsizliğin aynı oranda devam edeceğini kabul edebiliriz. Ancak şu noktayı hemen ilâve edelim. Yılda halen 100-120 bin işçi yurt dışına gönderildiğinden, bu sorun bütün şiddetiyle hissedilmemektedir. Bu imkân ortadan kalktığı takdirde ne olacaktır? Bugün için yurt dışında bulunan 1 milyona yakın işçi yurda dönmeye mecbur kalırsa ne gibi problemler ortaya çıkacaktır? Biz bu ikinci konuya dokunmadan, sadece ekonomimizin bünyesinden gelen işsizliğe, yani birinci meseleye temas etmek istiyoruz. Kanaatimizce, kendi iş imkânlarımızın işgücü arzımızı nasıl karşılayabileceği şimdiden araştırılmalı ve çareleri aranmalıdır. Bunu çözecek yine siz yöneticilersiniz. Zira yeni iş yerleri yaratmak sizlerin çabalarınıza bağlı kalacaktır. Memleketimizde teknik ve mali imkânlar mahdut olduğu için işletmeleri geliştirmede sevk ve idarecilere daha ağır görevler düşmektedir. Bugünkü küçük işletmelerle işsizlik sorununu çözümlmek kabil değildir. Misâl olarak arzedeğim. 1968 yılında İstanbul Sanayi Odası tarafından yapılan bir istatistiğe göre, bu şehirdeki sanayi kuruluşlarının % 97 si 1-200 işçi çalıştırmaktadır. Bu teşebbüsleri, modern sevk ve idare metodları tatbik etmeden dev kuruluşlar haline getirmek mümkün değildir. Esasen Ortak Pazara giriş döneminde de olduğumuz için bunu süratle yapmaya mecburuz.

Sadece eski müesseselerin büyümesi için değil, yeni kurulan ve böylece yeni yeni iş imkânları yaratan işletmelerin yaşaması için de sevk ve idare tekniğine muhtacız. Amerika Birleşik Devletleri gibi, sevk ve idare eğitimini çok geliştirmiş bir ülkede dahi, yeni tesis edilen firmaların % 50si, iki yıl içinde yıkılmaktadır. Bunların % 90'ının batış sebebinin sevk ve idare kusurları olduğu tespit edilmiştir.

Bugün artak sevk ve idare metodlarını geliştiren devletlerin pro-

düktiviteyi de hızla artırdığı kabul edilmiş bir keyfiyettir. J.J. Servan Schreiber'in ifadesine nazaran, «Amerika Birleşik Devletleri, sanayide işgücü başına prodüktiviteyi, İsveç'e göre % 40, Almanya'ya göre % 60, Fransa'ya göre % 70, İngiltere'ye göre % 80 oranında artmıştır».

Günümüzde sevk ve idareci mefhumu da değişmiştir. Peter F. Drucker'in dediği gibi, «artık sevk ve idareci yalnız ekonominin yarattığı bir organ değildir. O aynı zamanda ekonomiyi yaratandır. O hem orkestra şefi, hem kompozitördür. Teknoloji, menecerlerden yeni pazarlar yaratmalarını bekler. Yeni teknoloji devrinde otonom menecerlik müessesesini inkâr edip, onun yerine merkezi plâncılığı getirmek isteyen sistem, sefilce yıkılmaya mahkûmdur. Bir ekonomik gelişme ritmi, yaratabilen fikir gelişmesi, hayali, sezisi, bilgi ve yetkisi kuvvetli insanları yetiştirebilme kapasitesiyle ölçülür. Menecerler kamu sorumlusudur. Başarıları kamunun başarısıdır».

Arzettiğim sözlerden de anlaşılacağı veçhile, Beş Yıllık Plânların başarısı, Anayasanın sosyal adalet ilkesinin tahakkuku ve devamlı artan işsizlikle mücadele, hep siz yöneticilerin çalışmaları sayesinde mümkün olabilir.

L. Armand ile M. Drancourt «Le Pari Europeen» adlı kitaplarında, «hedefi» gelişme olan toplumların yarınının hazırlanması, idarecilerin baş görevidir. Muhafazakârlık ve hareketsizlik gerilemeyi getirir.

Sevk ve idare, tahminleriyle plân, program araştırması, yaratıcılığı ve icadları ile gelişmenin sorumlusudur» demektedir.

Memleketimiz gibi, malî ve teknik kaynakları mahdut olan ülkelerde sevk ve idare daha fazla önem kazanmıştır. Bu bakımdan şahsi yeteneklerinizi ve meslekî bilginizi sevk ve idare metodlarıyla devamlı takviye etmeniz gerekir. Bu sebeplerden, buradan yeni görevler ve yeni sorumluluklar alarak ayrılıyorsunuz. Görevlerinizin başına dönmeye hazırlandığınız şu anda, ben sizlere memleketimizin çözüm bekleyen iki önemli sorununu tekrar hatırlatmaya çalıştım. Yarım milyon yöneticinin beş yılda nasıl eğitileceğini ve halen arz fazlası olan her on kişiden 4'üne yurdumuzda nasıl iş yeri bulacağına vak'a metoduna göre asıl sizler çözeceksiniz. Ben sadece doneleri vermiş ve ön teklifleri yapmış bulunuyorum.

Konuşmamı, büyük Japon iş adamı Hondo'nun sözleriyle bitirmek istiyorum. «Bir sevk ve idareci herşeyi kendi bilen, herşeyi kendi yapan insan değildir. Her sevk ve idare kademesindeki insan, kendisinden sonrakilerin çalışmasına sevk ve yön verendir».

Hepinize başarılar ve mutluluklar dilerim.