

## TÜRKİYEDE SEVK VE İDARENİN SEYRİ

*Prof. Renato Tagiuri* [\*]

Harvard Üniversitesi, Yüksek İşletme İktisadı Okulu

Bugün kendimizi, zanaattan sanayie, küçük sanatlardan kitle istihsaline, küçük işletmelerden büyük organizasyonlara, geniş sosyal tabakalaşmadan daha az farklılaşmalara, içgüdülerin sanat duygusundan gelen bir davranıştan sistematik ve ilmi usullere, beşerî bir görüşten teknik anlayışa, dinî bir hareket tarzından ahlâkî bir kavrama, köy hayatından şehir hayatına, şahsî temaslardan cehaleti azaltan kitlevî muhabereleşmeye, nasyonalizmden milletlerin işbirliğine sevkeden halihazır sosyal değişmelere âmil olan içtimaî bir gelişmenin içinde bulmaktayız.

Bu istikametteki değişimin, insanlığın maddî ve manevî saadeti için lüzumlu tekâmülü bilmediğimizden, nihaî olarak beşer için iyi veya kötü olduğunu söyleyemeyiz. Bu husus geniş ölçüde beşerî refahdan ne anladığımıza dayanır ve bu mesele bir kıymet hükmü haline gelmektedir. Şüphesiz bu husus, bizim burada ele almayacağımız, fakat sevk ve idarecinin muhakkak surette karşılacağı bir mesele mahiyetindedir. Fakat burada söylenilecek husus şudur ki, sosyal değişme gayri kabili inkâr bir şekilde vukua gelmektedir ve sevk ve idareci bu değişimde hayati bir rol oynamaktadır. Çünkü şahit olduğumuz değişmeler artan sayıda teşkilâtı, beşerî davranışların birleştirilmesini, plânlamayı ve neticelerin tetkikini icap ettirmektedir.

Türkiye Devlet Plânlama Teşkilâtı tarafından Eylül 1962 de neşredilen «Türkiyede insangücü ihtiyaçları ve Eğitim Programları» isimli raporda önümüzdeki on sene zarfında sevk ve idaredeki insanların adedinin (devlet hizmetleri dahil) 1962 senesinin 73 bininden, 1972 senesinin 141 binine yükseleceği tahmin edilmiştir. 1975 senesinde bu rakam 194 bine çıkacaktır. Gelecek 10 senede sevk ve ida-

[\*] Prof. Tagiuri Harvard Üniversitesi Yüksek İşletme İdaresi Okulu mensuplarından olup, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsünde 1962 - 63 ders yılında müşavir hoca olarak bulunmuştur.

rede şimdikinden iki misli daha fazla iş olacaktır. Bunun mânası, halihazırda bu mesleklere girenlerin arzu ettikleri işleri bulmada ve topluma elle tutulur faydalar sağlamada ve yükselmeye fevkalâde fırsatlar elde etmeleridir. Bu fırsatların fevkalâde bir vaziyette olması Türkiyenin diğer milletler arasında, fende, teknikte, tıpta, eğitimde, muhaberede, şehircilikte, insanların zihniyetlerinde ve haklarında ve muasırlaşmaya doğru olan tekâmüllerindeki gelişmelerin bir neticesi olarak maruz kaldıkları değişmelerin devamlılığı konusunda, hususî bir mevkiî olmasından ileri gelmektedir.

Kanaatimce, bu memleketteki en büyük değişmeler gelecek yirmi veya otuz sene zarfında vukuu bulacaktır. Bu devreyi müteakip, inkişaf daha yavaş ve daha küçük bir nisbette devam edecektir. Bu hızlı tekâmül devresi sevk ve idare mesleğine yeni başlayan yahut bu mesleğe dahil bulunanlar için, en iyi yılların geleceğini ifade eder. Sevk ve idarenin bu nesli fevkalâde fırsat ve mesuliyetlere sahip olacaktır. Hâdiselerin inkişaf seyri kendi lehlerindedir ve ergeç kendileri ve cemiyet için büyük şeyler yapmak ve neticelendirmeye muktedir olacaklardır. Sevk ve idareciler olarak, insanın kendisine hizmet etmesi beklenen terakkinin bizatihî kurbanı olmamasını kontrolde çok önemli bir rol oynayacaklar ve ağır mesuliyetleri bulunacaktır.

Türkiyede sevk ve idarenin inkişafı, nazarları daha fazla üzerine çekmektedir. Birçok müesseseler bu maksada tahsis edilen, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme İktisadî Enstitüsü gibi kurullar tesis etmişlerdir. Bu tip müesseselerdeki eğitimin asıl maksadı, an'anevî tipte mukayese edildiğinde, meseleler üzerinde düşünme bakımından sezgiden ziyade çok daha sistematik olan bir düşünce tarzı, beşer ve maddî kaynakların daha fazla koordinasyonu, beşer faktörüne daha fazla dikkat atfedilmesi, muamelâtın daha fazla kontrolü ve bunlara ilâveten diğer teşekküllerle münasetlerin ve fazla mesainin daha çok plânlanması gibi hususları muhtevi olan modern idareciliktir.

Sevk ve idare hususunda bu yolda düşünmeyi kabul etmiş şahıslar için modern olmaktan ziyade an'anevî bir davranışa sahip üstlerin bulunduğu bir teşekkülde «bu düşünce tarzını nasıl tatbik etmek mümkün olabilir» suali ortaya çıkmaktadır. Şüphesiz onlar bu endişelerinde tamamiyle haklıdır. Halihazır araştırmalar göstermiştir ki eğitimin tesirleri geniş ölçüde o şahsın üstlerinin davranışlarına bağlıdır. Eğer üst bu şahsın öğrendiklerine karşı ise yeni öğrenilen şeyler çok geçmeden kaybolacaktır. Böylece gayretler ve mas-

raflar hakikatte israf edilmiş olacaktır. Ayrıca, bu yeni nesil sevk ve idarecilerinin, bütün nesillerin farklı derecelerde mücadelesini yapmak mecburiyetinde oldukları ve her tarafta mevcut olduğu bilinen, yeniliklere karşı mukavemet vakıası tarafından cesaretleri kırılabilir. Şüphesiz, bazı değişmelere karşı muayyen mukavemetler hususunda haklı sebepler vardır. Bu münasebetle kırılmaz camın icadı hikâyesini sizlere tekrar hatırlatmak istiyorum.

Yeniliklere karşı mukavemet beşer kadar eski bir vakıadır. Oğüst sonrası devirde bir şahsın kırılmaz camı icad ettiği söylenmektedir. Bu hadise, bu çeşit icadlarda bulunan şahısları mükâfatlandırma gayesi ile imparatorun malûmatına arz edilmişti. Fakat imparator mucidin öldürülmesini emretti ve onun formülü ateşe atıldı. İmparator bu kararı müteakip tereddüd içinde bulunan üzüntülü kâtibine durumu izah etti: «Eğer bu tip icadlar piyasaya çıkarılırsa alelâde cam yapanlar işsiz kalacaklardır. Bu işsizlik huzursuzluklara yol açacak ve bu huzursuzluk bir iç harbe müncer olacaktır.» Yeni sevk ve idare bilgilerini kullanma ve çağdaş davranışları kabul etmek fırsatları hususundaki endişeler sağlam esaslara dayanmaktadır. Eğitimin ve öğretimin bu şekilde israf edilmesini ne önleyebilir? İlk olarak şu hususu bilmek icap eder ki bir meseleye vakıf olan bir insan tehlikenin ne olduğunu tam olarak bilmeyen bir şahsa nazaran o meseleyle çok daha başarılı bir şekilde uğraşabilir. Bir şahsın gayretlerinin neticesini kaybetme tehlikesi karşısında uyanık olma ihtiyacı vardır. Bu uyanıklıkla yeni bilgiler, statükoyu muhafaza ve onu ilk fırsatta kullanmak isteyen ferdi ve müessesevi irtica kuvvetlerinden müessir bir şekilde korunabilirler. Mamafih bu tip fırsatların kullanılmalari bakımından zamanında vukua gelebilecekleri hususunda bir korku olabilir. Bu nazik mesele hususunda hemfikir olmayacağım. Böyle gayretlerin ve eğitimin israf edilmesini önleyici istikamette işleyen bu durumda halen aktif birçok kuvvetler vardır. Şimdi buna ait bazı misaller verelim :

Türkiyede durum, sabırsız genç idarecinin düşündüğünden daha hızlı bir şekilde değişmektedir. Eğer hali hazırdaki değişikliğe کافی miktarda uzun bir zaman açısından bakılırsa zaman zaman hızlanan değişikliklerin meydana geldiği ve bunun gittikçe artan bir nisbet dahilinde vukubulduğu görülür. Önümüzdeki on senede bu değişikliklerin daha evvelce vukubulanlardan çok daha hızlı olacağı tahmin edilir. Bu değişikliklerden bazıları, an'anevi bir tarzda yetişmiş kıdemli elemanlarla teşkilâtlar üzerinde onların bugün düşündü-

ğümüz şekildeki modern sevki idare metodlarına teveccühünü lüzumlu kılacak ve elemanların modern davranış ve eğitimlerini icap ettirecek şekilde, bir tesir icra ederler.

Bu değişiklikler ve bu değişikliklerin sebep olduğu tazyikler bir çok farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır. Fakat bunlar aynı tesiri meydana getirmektedirler: Bunlar modern sevk ve idare için bir talep yaratmaktadırlar. Bunların içinde en başta gelen ve ortaya konması icap eden vakıa şudur ki, Türkiyedeki geniş halk kitleleri açlığın, sefaletin, hastalıkların, cehaletin ve başkaları tarafından yapılan istismarın ilâhi bir arzu olmadığını ve fakat bunları düzeltme hususunda insanların birşeyler yapabileceğini süratle anlamaktadırlar. Hattâ köylerde yeni nesiller eski bâtil inanışlar mevzuunda, hernekadar kat'î değişme safhasına uzun bir mesafe bulunmakla beraber, şüpheli bir davranışa sahip olmaya başlamışlardır. Şüphelilikten tecrübe, tecrübeden ise yeni hayat yollarının keşfi doğmaktadır. Radyo ve filmler cehaletin yarattığı bazı güçlükleri bertaraf etmişlerdir. Aynı şekilde üzerinde hiçbir şüphe varit olmamak üzere hızlı bir hareket halinde ortaya çıkan şehirleşme de benzer şekilde neticeler hasıl etmiştir. Bu şehirleşme hareketi halkı yeni yaşama tarzlarıyla karşı karşıya getirerek kaderci inançları yıkmak ve muayyen eski sosyal tarzlarla yaşamaya devam etmeyi imkânsız kılmak suretiyle, tesirlerini icra etmektedir. Buna benzer şekilde askerlik hizmetleri de aynı tesirleri yapmaktadır ve personeli değişik tip makinelerle karşı karşıya getirmektedir.

İnsanlar kendi durumlarını düzeltmek için bazı şeyler yapabilecekleri fikrini kabul eder etmez; kaderin değişmeyeceğini kabul fikri üzerine istinat eden idarenin kendi kendini tenkit görüşlerinden bazıları ayakta duramaz hale gelmektedir. Böyle bir kaderi kabul etmeme zihniyeti, yakın bir zamanda bütün memleket dahilinde hissedilecek ve yeniden eğitim görmüş insanların sağlıyabileceği bir idare çeşidine ihtiyaç doğuracak, istikameti yukarı doğru olan bir baskı husule getirecektir.

Sevk ve idare bakımından yarattığı bütün güçlük ve problemlere rağmen işçi hareketleri, her halükârda, bir müttefik olarak bu mevzuda nazarı dikkate alınmak icap eder. Çünkü işçi hareketleri despotik bir davranıştan ziyade sevk ve idarenin işbirliğini benimseyen bir davranış içinde bulunmasını arzu eder. Aynı şekilde işletmelerin beşerî cepheleri üzerinde dikkatlerin toplanmasına yol açar. Bütün bunlara ilâveten uzun vadeli plânlamanın lüzumu ve sosyal

mesuliyetlerin zihinlerde tutulmasına büyük ehemmiyet verir. Aşîkâr olarak modern işletmeciler bu söylediğimiz hususların muvacehesinde daha çok aranan insanlardır.

Modern sevk ve idarenin diğer bir müttefiki ise şüphesiz teknolojik değişmelerdir. İşçilik maliyetlerinin yükselmesi modern makina ve istihsal metodlarının kullanılmasını zarurî kılmış sevk ve idarenin eski metodları kat'î olarak terkedilmiştir. Burada keşiflere muhtaç gurupların bünyesi ile teknik keşifler arasında dikkati çekecek karşılıklı, bir mukabil tesir vardır. Meselâ harpler teknik çalışmalara ihtiyaçları arttırırlar. Fakat daha sonra bu teknik gelişmeler bizatihi harbin ve askerî organizasyonların bünyesini tayin etmektedirler. Rekabet, otomasyon gibi müteakiben firmanın vasıflarını önemli şekillerde değiştiren yeni istihsal metodlarını meydana çıkarır.

An'anevî bir davranışa sahip, sevk ve idareci ve teşekküller daha ziyade zarurî ve kaçınılmaz değişmeler karşısında ümitsiz bir vaziyettedirler ve nihâf olacak keşiflere mukavemet ettikten sonra ya kendi davranışlarını değiştirirler, yahut sevk ve idare vasıflarına sahip elverişli şahısların istihdamına önem verirler, ya da yaşama mücadelesinde ortadan kalkarlar. Bu husus tıpkı beşeriyetin taş devri silâhlarına intibaka muktedir olamayan ilk çağ ejderhalarının kaderine benzemektedir. Modern sevk ve idareci lehine zikredilebilecek nihâf bir misal olarak diğer bir kuvvet, işletme dünyasının gittikçe artan ölçüde ortaya çıkan milletlerarası bünyesidir ve bu birbiri ile münasebete geçen kültürlerin sevk ve idare üzerinde yaptıkları tesirlerdir. Şüphesiz eğer doğru ise Türk sevk ve idaresi aşağı yukarı hiçbir zaman zıt bir istikamette olmamak üzere modern bir cihete müteveccih olarak yabancı temaslardan behemahal geniş ölçüde faydalanacaktır. Bu husus yeniden vasıflı insanların istihdamı fırsatlarının yaratılması lehinedir ve modern sevk ve idarenin inkişafının teşvik ettiği davranışı ortaya çıkarır.

Bu mevzudaki görüşüm şüphesiz iyimser bir mahiyet taşımaktadır. Fakat bu hiçbir zaman genç modern sevk ve idarecilerin rahat şartlar içinde çalışacakları mânasına gelmez. Çünkü, sevkü idare fikriyatı ve bilginin inkişaf seyrindeki şahsî durumları en azından geçici olarak kendi üstleri ve asları muvacehesinde bir hüküm ifade eder olmak vasfını kaybedecektir. Yeni içtimâî düşünceler ve değerler, hattâ bir ihtilâl vasıtası ile dâhi olsa eskilerin yerini süratle almaz. Mamafih bu değişmeyi süratlendirecek bir çok kuvvetleri

gösterdim .Yalnız bir tane daha var ki o da zamandır. Üstler ihtiyarlayacak ve emekli olacaklardır. Astlar yeni nesillerden gelecektir. Fakat sosyal ve teknik tekâmül seyirlerinin genç modern sevk ve idarecilerin lehine olduğu hususuna inanırken aynı zamanda şu hususu da düşünmekteyim ki Türkiyede sevk ve idarenin yeni nesilleri şiddetli, karakter, ahlâk ve sabır imtihanları geçireceklerdir. Onlar kendilerini değişen bir cemiyetin görüş zaviyesinden mütalâa etmek ve becerikli öncüler olarak çok sabırlı olmak ihtiyacındadırlar. Nihâî olarak onlar fikirlerinden bazılarının tatbikatını yapmakla ve mensubu buldukları cemiyete şahsî bir hizmetleri olduğunu bilmekle geniş ölçüde tatmin edilmiş olacaklardır.

Tercüme : *N. Yalçıntaş — N. Elkin*