

İŞLETME VE KAMU YÖNETİMİNDE AHLÂK VE ZİHNİYET SORUNU

Prof. Dr. KEMÂL TOSUN

Kişilerin birbirlerine güvenmeleri iş hayatında çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu güvenin oluşması, iş hayatındaki ilişkilerin belirli kural ve ilkelere uygun olarak yürütülmesine bağlı bulunmakta ve din, hukuk, ahlâk, gelenek ve görenekler bu kural ve ilkelerin benimsenmesini sağlayan ana etmenler olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

A. İŞ HAYATINDA İTİMADIN ROLÜ

1) Kredi, İnanmak Demektir :

Batı Dünyasının üstünlük nedenlerini keşfetmek isteyen Japon İmparatoru Meiji, 1871'de, Avrupa'ya bir heyet göndermiş. Heyetin derin ve becerikli bir araştırma yaptığını anlatan Condiffe adlı bir iktisatçı, bu konuda şöyle der: «Heyet, yerinde olarak, Batının savunma gücünün, sanayie uygulanan bilimsel gelişmelere, sanayiye ise krediye dayandığını gözlemlemiş ve saptamıştı. Ancak, kredinin Batı uygarlığının, tinsel (manevi) temeli olan bireysel ve toplumsal iyi niyet ve dürüstlüğe dayandığını kavramakta başarı sağlayamamıştı.»

Sosyal ve bu arada ekonomik yaşamın bireyler ve gruplar arasındaki sayısız ilişkilerden meydana geldiği bilinir. Toplum halinde yaşamak, sosyal işbölümünü, işletme ve kurumlar halindeki işbirliği sistemlerini kurmak ise, teknik işbölümünü yaratır. Bunların en önemli sonucu olarak da, uzmanlaşma meydana gelir. İşbölümü ve

uzmanlaşma, mesleksen ve teknik işbölümü yollarıyla, bireyin verimini büyük ölçüde artırmışlardır. İşbölümü ve uzmanlaşmanın diğer önemli bir sonucu da, bireyler ve gruplar arasındaki alışveriş ilişkilerini çoğaltmaları ve daha çapraşık hâle getirmeleridir.

Nüfusun çoğalması, teknolojik gelişmeler ve büyük işletmeler, işbölümü ve uzmanlaşmanın artmasında, bu da mübadele (değişim) nin gelişmesinde rol oynamıştır; işbölümü ve uzmanlaşmanın gittikçe arttığı çağdaş ekonomik yaşamda, mübadele vazgeçilmez bir gelişme etkenidir. Şu halde, alış-veriş, uygarlık ve gelişmenin hem bir belirtisi hem de bir aracıdır. **Güven, barış, huzur ve itimadın egemen olmadığı yerde devamlı bir alış-veriş düzeni kurulamaz.** Mübadelenin meydana gelmesi için tarafların birbirlerine inanmaları ve güvenmeleri gerekir. Tecimsel (ticari) yaşamın dayandığı **kredi düzeni**, bu inanç ve güvenin eseridir. Aslında, **kredi** terimi, Lâtince'de **inanmak** anlamına gelen **credere** sözcüğünden doğmaktadır. Sözüne ve borcuna bağlı olmayan kişilerin meydana getirecek-

Prof. Dr. Kemâl Tosun, İ. Ü. İşletme Fakültesi Dekanı ve İşletme İktisadi Enstitüsü Müdürü olup, Yönetim ve Organizasyon, İşletme Politikası ve Uygulamaları alanlarında yayın ve araştırmalarda bulunmakta ve özellikle kuruluşlarımızın yönetim sorunlarını ortaya koymaya yönelik çalışmalar yapmaktadır.

leri kuşku ve itimatsızlık ortamında, değil hassas ve nazik olan işhayatının, genel yaşayışın dahi yerleşip gelişmesi mümkün olmaz.

2) Alış-veriş İlişkilerinde Yaptırımlar (müeyyideler) Zorunludur :

Bilindiği gibi, her oyunda bir takım kural ve yöntemler vardır ve bunlarsız o oyunu oynamak mümkün değildir. Oyunlar için böyle olunca, mal ve hizmet alış-verişi gibi çok daha ciddi olan ekonomik ilişkiler için daha ciddi ve kesin kurallara ihtiyaç olacağı açıktır. Bu kurallar; **görenek, gelenek, yasa, ahlâk ve din** ile ilgilidirler ve sahip oldukları **ceza, günah ve ayıp** gibi yaptırımlar aracılığıyla düzenleyici fonksiyonlarını başarırlar. Bugün, yalnız tüketicilerin değil, fakat, her tür tüccar ve esnafın dahi şikâyetlerine neden oluşturan durum, bu gibi **sosyal, hukuksal, dinsel ve töresel** düzenleyicilerin ya var olmaması, ya zayıflamakta bulunması, ya da bunlara riayet ve itaat edilmemesi ve ettirilmemesinin sonucudur.

3) Alış-verişteki Düzensizliğin Sonuçları :

Ekonomik ve tecimsel yaşantımızdaki bu tinsel düzensizlik ve keşmekeşin başlıca sonuçları şunlardır : Bireyler bakımından, hayat pahasının yükselmesi; **işletmeler yönünden**, gelişme ve büyümenin yavaşlaması; **ulusal ekonomi açısından**, kalkınmanın zorlaşması ve gecikmesi....

Dürüstlük ve karşılıklı itimat, yalnız **kredi ve finanslama işlerinde** değil, fakat, **personel çalıştırmada ve ortaklık (şirket)** gibi işbirliğinin büyük rol oynadığı ilişkilerde de büyük önem taşır. Bu üç nokta üzerinde kısaca durursak, sorunun önemi daha iyi anlaşılabilir.

Tecimsel uygulamada kredinin önemi açıktır. İşhayatındaki ilişkilerde, itimat noksanının işleri yavaşlattığı hatta yok ettiği bir gerçektir. **Finanslama ilişkilerinde** itimadın rolü daha da büyüktür. Örneğin; az gelişmiş ülkelerde devletin, özellikle teci-

men ve sanayicilere açtığı kredilerde bu rolü açıkça görürüz. Yabancı işadamlarının hızlı bir biçimde gelişmesi, güvenini kazandıkları dış finans kuruluşlarından kredi sağlamadaki kolaylık ve başarılarına da dayanmaktadır.

İşletme ve kurumların örgütlenmesinde **personele itimat**, bir ilke olarak kabul edilirse, birçok formaliteler ortadan kalkar ve bu durum, zaman, emek ve diğer harcamalarda büyük tasarruflar sağlayabilir. **İşletme ve devlet yönetiminde personele itimat yerine itimatsızlık ilkesinin ege-men olması, maliyetin yükselmesinde büyük rol oynar.** Bu durumun, ayrıca, moral yıkıcı yönleri de vardır.

Dürüstlük ve itimadın ortaklık ilişkilerindeki yeri ise daha da büyük etkiler yaratır. Gelişmiş ülkeler, ortaklaşmaya çok şeyler borçludurlar. **Ortaklık;** emek, dimağ ve sermaye güçlerinin bir araya getirilmesi gibi bireylerin noksanlarını büyük ölçüde tamamlayan bir **işbirliği sistem ve mekanizmasıdır.** Az gelişmiş ülkelerin bu değerli olanaktan gereği gibi yararlanmalarında, karşılıklı güvensizliğin büyük rolü vardır.

Gelişmiş ülkelerde işletme ve kurumlar, bu konudaki şöhretlerine leke sürmeye çok dikkat ederler; ilişkide buldukları insanlar üzerinde iyi niyet ve iyi duygular yaratma ve sürdürmeyi, yaşama ve gelişmelerinin temeli sayarlar ve «**dürüstlük, en iyi politikadır**» (honesty is the best policy) sözünü, tecimsel ahlâkın yarası olarak kabul ederler. Bu politikayı bizde de, değerli bir etmen haline getirecek işadamları, işletmelerine olduğu kadar ülkelere de büyük bir hizmette bulunacaklardır.

B. GÜVENİN EKONOMİK GELİŞMEDEKİ ROLÜ :

1) Dürüstlük en iyi politikadır :

«**Ekonomik Büyüme Kuramı**» adlı esere ün yapan W. Arthur Lewis şöyle der : «Az gelişmiş ülkelerde, küçük işadamlarına

kredi vermede en güç sorun, birçoklarının iş şöhretine verdikleri önemin küçüklüğüdür. İleri ülkelerde iş şöhreti (peştemallık - goodwill) ne bir işletmenin en değerli aktif unsurlarından biri gözüyle bakılır. Firmalar, siparişlerini hızlı ve kalite özelliklerine uygun bir biçimde satmak ve teslim etmek, satın aldıkları malları siparişlerine göre kabul etmek ve zaman geçirmeden ödemede bulunmak suretiyle ilişkilerini şereflendirmeye ve böylece şöhretlerini sürdürmeye çok dikkat ederler. Bununla beraber, öyle birçok az gelişmiş ülke vardır ki, orada, aslında alış-verişte bulunduğu işadının dürüstlüğüne dayanan alıcı, satıcı veya kredici, her on işleminden birinde aldatılacağını bilir. Gerçekten, bu gibi ülkelerde, dışarıdan gelmiş işadamlarının başarılı olma nedenlerinden biri, kuşkusuz ki, yabancı satıcıların, bankaların ve hatta yerli halkın, deneysel olarak, onların daha güvenilir kimseler olduklarını öğrenmiş bulunmaları olgusudur. «Dürüstlük, en iyi politikadır» ilkesinin önemi öyle bir şeydir ki, zamanla öğrenilebilir ve rekabet ile yeni bir tecimsel ahlâk yasası, zamanı gelince, beldenin görenekleri arasında yer alır. Böyle bir duygunun henüz var olmaması, küçük işadamlarına kredi vermek, taahhüt sözleşmeleri yapmak, ya da kişisel itimadı gerektiren diğer biçim ve yollarda yardımda bulunurken, devlet kurumlarının çok ihtiyatlı davranmalarını zorunlu kılmaktadır.» (x)

Az gelişmiş ülkelerde, sözü geçen anlamda bir dürüstlük ve güven ikliminin gerçekleştirilmemiş olması, kalkınmayı geciktiren en önemli etmenlerden biridir, fikrindeyiz. Gelişmiş Batılı ülkelerde, bu göreneksel hava yerleşmiş olduğundan, formaliteler azaltılmış, emek ve diğer harcamalardan tasarruf edilmiş, insanların sermayeleri ile emeklerini biraraya getirmek suretiyle üretim güçlerini artıran ortaklıklar yaygın bir hâl almıştır.

2) Güven nasıl yaratılabilir :

Güven ve dürüstlüğün yerleşmesinde devletin, işletmelerin ve ailelerin büyük ro-

lülüdür. Devlet, hem kendi ilişkilerinde dürüst hareket etmek, hem eğitim sistemini ona göre biçimlendirmek, hem de yasalarda gerekli önlemleri alarak doğruluğun iştirahına da egemen olmasında baş rolü oynar. İşletme ve kurumlar ise, personele itimadı peşin bir ilke olarak kabul etmiş bir örgüt kurmak, moral düzeyini yukarıda tutucu bir emir-komuta sistemi gerçekleştirmek, işletme-içi ve dışı eğitimde bu konuya eğilmek, ücretleme ve maaşlarla ilgili gerekli önlemleri almak v.b. gibi yollarla dürüstlüğün gelişmesine yardım edebilirler. Bireylerin, ilk alışkanlık ve eğitimlerini aldıkları aileler de, işletmelerin aldıkları önlemlere benzer yol ve yöntemlerle sorunun çözümüne yardımcı olabilirler.

Bu arada; bizde hükümetlerin, çeşitli durumlarda kendisinin iyi ve dürüst bir iş adamı gibi hareket etmediğini gösteren kanıtlar ortaya koymaktan kaçınmadığını da gözlemliyoruz. Kazanılmış haklara saygılı olmamak, kendi hatalarını kabul etmemek ve bunlardan husule gelen zararları, çoğu kez vatandaşa ödetmek, kendisi iyi bir satıcı, iyi bir alıcı, iyi bir borçlu ve iyi bir alacaklı olmamak, halk arasında yaygın olan bir deyimle «alacağına şahin, borcuna karga olmak» gibi örnekler, devletin de oyunu kurallarına uygun oynamadığını göstermektedir. Bu örneklerden somut olan biri de, «tasarruf bonoları» ile ilgili olarak çıkarılan kanun ve buna ilişkin uygulamadır. Bu kanunla devlet önceden başka bir kanunla bono sahiplerine tanımış ve garanti etmiş bulunduğu «kazanılmış» hakları yerine getirmemiştir. Parasını eksiksiz olarak ve zamanında ödemediği istisnâlerde, ihalelerde ve çeşitli alımlarda bulunmak, vatandaşa verilen söz ve vadeleri tutmamak ve buna benzer durumlar, vatandaşlara iyi birer örnek oluşturmamaktadır.

Devlete düşen diğer bir görev de, insanları doğru yola yöneltme konusunda hukukun, ahlâkın, dinin ve eğitimin sağladığı olanaklardan yararlanmayı ihmâl et-

(x) Bak : Theory of Economic Growth; 1963, Unwin Books, London, s. 199.

memektir. Ticaret, ceza, icra - iflâs, muhameke usulü ve vergi yasalarında gerekli değişiklikleri yapmak ve ondan sonra da bu yasaları kesinlikle uygulamak başta gelen **hukuksal önlemlerdendir**. Cezaların hafif kaldığı ve sık sık çıkarılan afların, cezaların etkinliğini azalttığı, artık iyice anlaşılmiş bir gerçektir. Adalet dağıtım mekanizmasının daha iyi ve özellikle daha hızlı bir biçimde çalıştırılması, ayrıca işarete değer bir önlemdir.

Töresel ve dinsel kuralların öğretilmesi ve uygulanması için her tür çabayı esirgememek de, devlet ve hatta işletme ve kurumlar için ihmâl edilmemesi gereken bir görevdir. Hukuksal ve töresel yaptırımların etkisini yitirdiği zaman ve koşullarda, bugün olduğu gibi, insan üstü bir gücün vicdanlar üzerindeki etkisinden hiçbir toplumun ilgisiz ve uzak kalabileceğini sanmıyoruz. Bu nedenle, aydın eğitimcilerin dinsel, töresel ve hukuksal ilke ve kurallardan yararlanmaları gereğine inanıyoruz. Keza, okullarda, çağdaş bir beşerî ilişkiler ile töresel eğitim esaslarının verilmesi ve insanı her tür kötülükten koruyan **vicdan geliştirici bir eğitim sisteminin** gerçekleştirilmesi de ihmâl edilmemelidir.

Hukuk, ahlâk, din ve vicdan kurallarının disiplini içine sokulmayan bir iktisat ve ticaret düzeni, toplumun tümü ile birlikte, çökme ve dağılmaya hükümlüdür.

C. İŞ HAYATI VE GÜVEN BUNALIMI :

1) Toplumdan Kaçış :

Çağımıza damgasını vuran niteliklerden biri de **güven bunalımıdır**. Bundan, toplumu oluşturan kişi ve gruplar arasında gerekli olan **karşılıklı güven, anlayış ve dayanışmanın** azaldığı anlatılmak istenmektedir.

Toplum halinde yaşamak ve kurum ve kuruluşlar meydana getirmek insanın refah ve mutluluğu için zorunludur. Bir toplum ve kuruluşa katılan birey, **başta özgürlüğü olmak üzere** kişiliğinin diğer nitelik ve

değerlerinden fedakârlıkta bulunur. Ancak, bunun karşılığında da, yalnız başına sağlayamayacağı birçok şeyler elde eder. Toplum ve kuruluşları terketme zorunluluğunu duyanlar, bunlara katılma halinde, elde ettiklerinin feda ettiklerinden daha az olduğu sonucuna ulaşanlardır.

Doğaya dönme isteğinin güçlendiği birey ve zümrelerde, bilinçli olsun olmasın, bu hesabın büyük rolü vardır. Bugün, özellikle, belli bir refah düzeyine ulaşmış **sana-yi ötesi toplumlarda** uygarlığın sağladığı sayısız olanakları bırakıp basit bir hayatın kucağına kendini atma özlemi içinde olanlar az değildir. **Toplumsal düzensizlik ve disiplinsizlikte, bu duygunun büyük rol oynadığı kuşkusuzdur**. Ve bu duygu, gün geçtikçe güçlenmekte ve yayılmaktadır. Doğayı bozan ve kirleten teknolojik ve ekonomik gelişme araçlarına karşı duyulan düşmanlık, sadece sağlık koşullarının bozulmakta olmasından değil, fakat doğaya yaklaşma ve ona dönme eğiliminden de ileri gelmektedir.

2) Toplum, Kuruluş ve Birey :

Birey, kendisine o kadar olanaklar sağlayan toplumdan ve iştirâkçisi olduğu kuruluşlardan niçin kaçmak istemektedir? Bunun kısa cevabını, **toplum üyeliği ve kuruluş iştirâkçiliğinden elde ettiği tatmini yetersiz bulmasında** aramalıdır. Birey, bu sonuca nasıl ulaşmaktadır? Kanımızca, toplum ve kuruluşları oluşturan bireyler arasında bağıllık sağlayan öğeler zayıflamaktadır. Bu öğeler, bireyler ve kuruluşlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallardır. Bu kurallar dinsel, töresel, hukuksal, v.b.g. olabilir. Çağdaş yaşama koşulları (teknolojik ve ekonomik yaşam) ile sözü geçen kurallar arasındaki uyumsuzluk ve uzaklık ise, gün geçtikçe artmaktadır. Toplum ve kurum yöneticilerinin temel görevi ve onlara meydan okuyan asıl ödev, bu uyumsuzluk ve açıklığı azaltmak ve yok etmektir. Gerçek önderlik bu ödev ve görevde yerini bulur.

Toplumları ve kurumları güçlü yapan

faktörlerin başında, kuşkusuz ki onları oluşturan bireyler arasındaki karşılıklı güven duygusu gelir. Din, ahlâk ve hukuk kurallarının çok büyük bir bölümü bu güvenin sağlanması amacıyla yöneliktir. Birey, her tür ilişkilerinde karşısındakinin belli kurallara uyacağından kuşku duymamalı, insana güven duymanın huzuru içinde yaşamalıdır. Toplum ve kuruluşların sosyal denge ve gücü, bu uyuma (koordinasyona) dayanır. Oyunu kurallarına uygun bir biçimde oynamak, her tür işbirliği sisteminin çimentosudur.

Toplum ve kurumlarda, bireyler arasındaki güvensizlik çok eski çağlara kadar uzanır. Ancak, çağımızda, nüfus yoğunluğu, toplum ve kurumların büyüklüğü, bireyin hareket yetenek ve olanaklarının artması, teknolojik, ekonomik ve sosyal çapraşıklık derecesinin yükselmesi gibi faktörler beşeri ilişkileri yoğunlaştırmış olduğundan, bireyler arasında güven zorunluluğunu da şiddetlendirmiştir.

3) Başlıca Güvensizlik Örnekleri :

Çağdaş toplumda, belli başlı güvensizlik örnekleri şunlardır :

1. Devlet (hükümet) ile vatandaşları;
2. Siyasal partiler ile vatandaş (politikacılar ile vatandaş);
3. Yönetenler ile yönetilenler;
4. İşverenler ile işçiler;
5. Yaşlılar ile gençler(nesiller arası);
6. Büyüklemlerle küçükler;
7. Öğretmenler ile öğrenciler;
8. Memur ile iş sahibi;
9. Alacaklı ile borçlu;
10. Hatta akraba, hısımlar, aile fertleri, dostlar ve arkadaşlar arası ilişkilerde güvensizlik duygusunun yarattığı, neden olduğu yıkıntıların, israfların, verimsizliklerin, geçimsizliklerin, anlaşmazlıkların ve mutsuzlukların egemenliğine her an şahit olmuyor muyuz?

Öyle bir dünyada yaşıyoruz ki, insanlarla her gün artan ilişkilerimizde, karşısındakinin söz ve davranışlarında, kim olursa olsun, nasıl bir art hesabın bulunduğunu, kişiliğimizin maddesel ve tinsel değer ve varlığına karşı nasıl bir komplo plânlandığını düşünmek, hiç olmazsa hatırlamak ihtiyacını duyuyoruz. Bireyin yaşamak için belli bir ölçüde egoist olmasının doğal olduğunu kimse inkâr edemez. Ancak, toplumda ve kuruluşlarda yaşayan ve çalışan insanlar arasındaki ilişkilerin hiçbir kural ve düzene dayanmadığını kabul etmek, birey için korkunç sonuçlar yaratır. Sosyal çimentodan yoksun bir toplum ve kuruluş, yıkılmaya yönelmiş demektir.

İşadamları, işletme ve kurumların yöneticisi, yukarıda saydığımız başlıca güvensizlik ve anlaşmazlık örneklerinin çoğu ile doğrudan ilişkilidir. Toplumsal ve kurumsal güvensizliğin ortadan kalkmasında işadamlarının rolü ve görevleri başta gelir.

D. İŞHAYATI, AHLÂK ve BİLİM İLİŞKİLERİ :

1) Bilimsel İlgisizlik :

Ulusal ve uluslararası alanda ortaya çıkan rüşvet olayları, insanlık ölçüsündeki genel ve tecimsel ahlâk üzerine yeniden dikkati çekmiş bulunmaktadır. Konunun önemi açıktır.

Ekonomik ve tecimsel faaliyetler ile dinsel, töresel, göreneksel ve hukuksal ilke ve kurallar arasında, her zaman, sıkı bir ilişki olmuştur. Bu, hem teori, hem uygulama alanlarında doğrudur. Ancak, dikkate değer olan bir husus, çok daha sonraları, 18. yüzyılda (1776) ekonomi biliminin çağdaş anlamdaki başlangıcı sayılan «Ulusların Serveti Üzerine Bir Araştırma» adlı eseriyile ün yapmış bulunan İngiliz İktisatçısı Adam Smith'in, aslında bir ahlâk felsefesi öğretmeni olması ve ahlâk felsefesi yanında iktisada da merak sarmasıdır. Bu, ahlâktan iktisada geçişin öyküsü, herhalde ilginçtir.

Sonradan, daha çok gelişen ekonomi

bilimi, ahlâk ile ilişkisi olmayan (lâahlâki) bir bilim sayılmıştır. Bu niteliğe göre, ekonomik olaylar bilimsel yönden incelenirken, diğer çeşitli kurallar yanında töresel olanlar da hesaba katılmaz. Örneğin; herhangi bir alış-veriş olayı, tarafların ihtiyaçları ve çıkarları hususundaki kanı ve inançlarına dayanır. Bu olayda, her iki taraf kendisini kazançlı saydığı için bu alış - veriş olayı gerçekleşir. Böyle bir olayın, din, ahlâk, hukuk v.b.g. kurallara aykırı olup olmaması, ekonomi bilimini dolayısıyla bu bilimi meslek edinmiş olan iktisatçıyı ilgilendirmez. İktisat ve ticaret bilimini yapanlar, **olayın niçin ve nasıl gerçekleştiğini** inceler. Şu halde, ekonomi biliminin ve iktisatçının inceleme konusu içine din, ahlâk ve hukuk kurallarına uygun olan ekonomik olaylar girdiği gibi, aykırı olanlar da girer.

İktisadın ve iktisatçının din, ahlâk ve hukuk kuralları karşısındaki bu **bilimsel ilgisizliğini** yanlış yorumlayanlar çıkmıştır. Aslında, her tür işbölümü ve uzmanlaşma gibi, bilimsel işbölümü ve uzmanlaşmanın zorunlu bir sonucu olan bu ilgisizliğin, uygulama alanında da aynı geçerlilikte olduğunu sananlar olmuştur. Örneğin; «**çok tüketim iyidir; zira, alış - verişi ve dolayısıyla üretimi ve tüm ekonomik hayatı canlandırır**» gibi bir düşünce biçimi «**israf haramdır**» dinsel kuralına aykırı olduğu halde, yanlış ve yersiz olarak yaygınlaşmıştır.

Bu gibi örnekleri artırmağa bu sütunlar uygun değildir. Ancak, özellikle ekonomi biliminden uzak olanlar ya da din, ahlâk ve hukuk gibi sosyal bilimlerin temel değer ve fonksiyonlarını hazmetmemiş bulunanların, ekonomik ve tecimsel faaliyeti yanlış yorumlayıp yanlış uygulamalara meydana verdiklerini hep görürüz. Bu yanlış uygulama ve yorumların «**iş hayatının işi iştir**», (the business of business is business) «**işletmenin amacı kazançtır, kârdır**» gibi sözlerde de ifadesini bulduğunu görürüz. Bu düşünce biçimi, «**amaçlar araçları meşrû kılar**» Machiavelist ilkenin, ekonomik hayatta uygulama yeri bulmasından başka bir şey değildir.

2) İş ve Bilim Adamları da İnsandır:

Bize kalırsa, **bilimsel işbölümü ve uzmanlaşma yönünden kolaylık ve yararları** olan böyle bir uygulamanın, artık modasının geçmekte olduğunu iddia etmek mümkündür. Bilimler ve bilim adamları, aslında insan için, insanın refah ve mutluluğu için çalışırlar, çalışmalıdırlar. İnsanı ve toplumu ve dolayısıyla tüm bilimleri ve bilim adamlarını (hangi alanda uzmanlaşmış olurlarsa olsunlar) bir tüm olarak ele almak ve öyle incelemek gerekir. İnsanın, insan olarak sahip olduğu yüksek değer ve amaçlara (hak, özgürlük, eşitlik, âdalet, iyilik, güzellik, mutluluk, sağlık v.b.g.) hizmet etmeyen bilimler, bilimsel gelişmeler ve bilim adamlarının, artık değerini yitirdiği bir çağa girmiş bulunuyoruz. **Bilimleri**, sadece teorik yönleriyle değil, pratik tarafları, yani **uygulama alanındaki etkileriyle de ele almak gerekir**. Her şeyin hızla değiştiği bir zamanda, uzağı görmek, uzun süreli düşünmek, bilim adamının ihmâl edemeyeceği bir zorunluktur. Bugün, dünya araştırma ve geliştirmelere büyük yatırımlar yapmaktadır. Fakat, bunların, insanın gerçek değerlerine ve amaçlarına nasıl hizmet edeceklerini, iyice düşünmeden ve hesaba katmadan, yenilikler yarattığı görülmektedir. Bilimlerin ve bilim adamlarının, artık, sıkı bir işbirliği ve ahenk içinde çalışmalarını gerekir. Bir bilim alanındaki buluş, başka bir alanla çatışmakta, bir bilim uzmanı başka bir uzmanla ters düşmektedir.

Bu biraz çapraşık ve eski bilim düşüncesine karşıt görünen düşünceleri özetlersek, şöyle diyebiliriz: Bilim adamı insandır, ilim yaparken ve hele bunu genç nesillere aktarırken, **insanın iyiliğini** bir kenara atamaz. Bugün, insanlığın çektiği ıstırapların büyük kısmı, **aşırı teknolojik ve ekonomik gelişmenin eseridir**. Bunlar, insanın bir tüm olarak gelişmesini, tinsel, töresel yükselme ve gelişmesini hesaba katmadan ileriye gitmişler ve insanı yolundan ayıran güçlerle bireyi donatmışlardır. **İnsana teknik ve ekonomik güç verirken, onu mutluluğu, daha kaliteli ve değerli bir yaşam için**

kullanıp kullanamayacağını da hesaba katmak ve bunun için de ona gerekli eğitimi ve sorumluluk duygusunu aşılama da gereklidir. Yoksa, gün geçtikçe saplandığımız tinsel ve töresel bunalım, toplumsal yaşamın her yönünü saracak ve bilimsel - teknolojik gelişmeler, insanlığı düşmüş olduğu bataktan kurtaracak yerde, bir an önce çökmesine hizmet edecektir.

E. İŞLETMEDE YOLSUZLUKLAR VE BUNLARI ÖNLEMENİN BAZI YOLLARI

1) Başlıca Yolsuzluk Olanakları :

İyi niyetli olmayan, görev ve yetkilerini kötüye kullanan personelin işletme için nasıl ve hangi ölçüde bir tehlike oluşturduğu bilinmektedir. İş adamları ve işletme yöneticileri, hile, sahtekârlık, dolandırıcılık, hırsızlık v.b. gibi karakter ve ahlâk düşüklüğüne ilişkin belirtilerle her zaman karşılaşılır ve onların doğurduğu sorunların çözüm zorunluğunu sık sık duyarlar. Personeli kalabalık olan büyük işletmelerde karakterleri zayıf kişilere rastlama olasılığı fazla ise de, küçük kuruluşlar da bu tip kişilerden paylarını alırlar. Zira, küçük kuruluşlarda hile ve sahtekârlık olanakları daha azdır. Büyüklerde ise, bu gibi olanakların oldukça fazla oluşu, kötü eğilimli olanlar için, bir tür tahrik rolü oynar.

Öte yandan, büyük işletmelerin çapraşık mekanizmaları, birçok suistimallerin uzun zaman gizli kalmasına, hatta, ihbar olmadan sırf iç revizyon ve kontrol ile meydana çıkarılmamasına olanak hazırlayabilir. Pratik hayatta yıllarca devam ettiği halde gizliliğini koruyan ve ancak raslantı sonucu ortaya çıkan birçok yolsuzluklar vardır. Doğru yoldan sapan bireyler her zaman var olduğuna göre, işletme yöneticisinin sürekli olarak uyanık bulunması, suistimalden önce ve sonra gerekli önlemleri alması gerektiği açıktır.

Suistimallerin iş hayatındaki önemine ilişkin bir fikir edinmek için şu sayıları vermeyi yeterli buluyoruz: Hile ve sahtekârlık yollarına başvuranlar, Amerikalı iş-

adamlarına yılda iki milyar dolar civarında zarar vermektedirler. Yapılan hesaplara göre, yalnız imza sahtekârlığının neden olduğu yıllık kayıplar en az 600 milyon doları bulmaktadır.

Sirkat, hırsızlık, irtikâp, ihtilâs, zimmete geçirme, haksız iktisap v.b. gibi adlarla (x) tanınan çeşitli suistimallerin, iş âlemine kaç mal olduğunu kesinlikle hesaplamak olanaksız değildir. Polis, mahkeme ve işletme dosyalarında yer alanlar ve almayanlar olduğu gibi, bu kayıtlara geçenlerin hepsi, yararlanılabilecek istatistikler halinde yayınlanmamaktadır. Bununla beraber, işletme yöneticileri, ölçü ve derecesi belli olmamasına rağmen, çeşitli yolsuzlukların tehdidi altında bulduklarını bilmeli ve önlem almaktan bir an dahi geri kalmamalıdır.

2) Kimler, Niçin, Ne Zaman ve Nasıl Çalarlar?

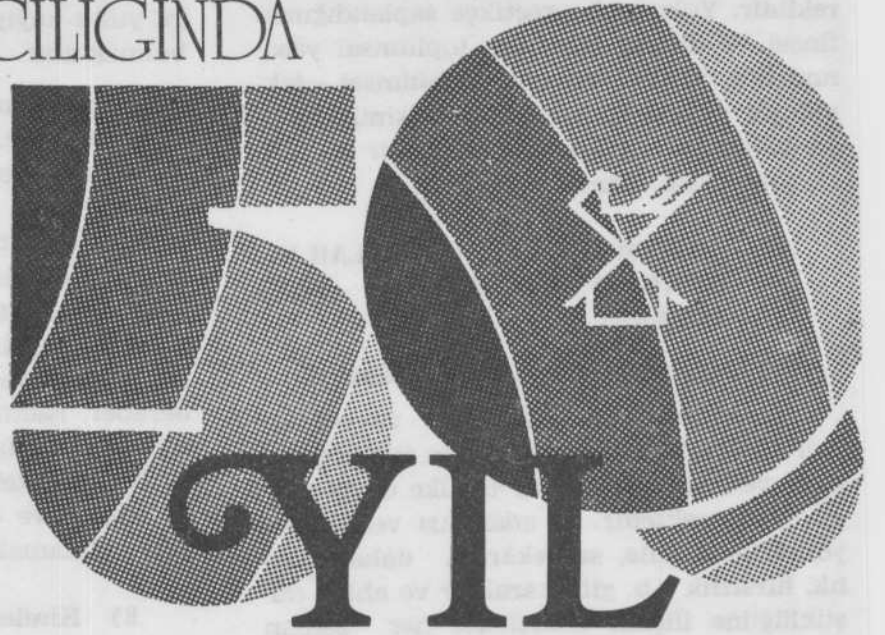
Yolsuzluklara karşı alınacak önlemleri belirleyebilmek için, herşeyden önce, insanların niçin haksız çıkar sağladıklarını, ne zaman ve nasıl çaldıklarını, kimlerin bu gibi suçları işlemeye yatkın ve eğilimli olduğunu, hilerin muhasebe kayıtları aracılığıyla nasıl örtüldüğünü bilmek gerekir.

Niçin çalarlar? Nedenler, bir anda hatıra gelmeyecek kadar çeşitli olabilir. Ancak, bazı araştırma ve gözlemler içki, kumar, eğlence tutkunlukları, gelirin üstünde müsrifçe bir yaşam düzeyi sağlama arzusu, hastalık v.b. gibi ailevi ve ani nitelikte bazı olaylar, kötü arkadaşlar, kin ve intikam arzusu, düşük ahlâk, ihtiyatsızlık, basiretsizlik, israf, ussal zafiyet ve son olarak, asgari bir yaşam düzeyi sağlamağa yetmeyen bir gelir v.b. gibi nedenlerin yolsuzlukları doğurduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Nedenler bilinince, bunların bazılarını ilişkin önlemler alınabilir. Örneğin; personel tedariki evresinde bireylerin alışkanlıkları, aile ve özel yaşamları hakkında, ola-

(x) Bunlar Ceza Kanunumuzda da yer alan suçlar için kullanılan sözcüklerdir.

KONUT
BANKACILIĞINDA
ELLİ YIL



..kuruluşumuzun ellinci yılında
yüzbinlerce yurttaşımızı

konut sahibi yapmakla
kıvançlıyız.

11. TEMMUZ. 1926
TÜRKİYE EMLAK
KREDİ BANKASI
"doğdu,,



11. TEMMUZ. 1946
TÜRKİYE EMLAK
KREDİ BANKASI
"gençlik çağında,,



11. TEMMUZ. 1976
TÜRKİYE EMLAK
KREDİ BANKASI
"50. yılında,,



TÜRKİYE EMLAK KREDİ BANKASI

.yuvanıza huzur? yaşamınıza güven!

nak ölçüsünde, gerçek bilgi edinmeğe çalışmalıdır. Keza personelin bütçesini saracak hastalık, evlenme, boşanma v.b. gibi olayları yakından izlemeli ve geniş yetki ve çalma olanağı sağlayan mevkilerdeki personelin uygun bir yaşam standardı sağlayabilecek ölçüde gelir almasına dikkat etmelidir.

İşletmede, kimlerin çaldığına gelince : Araştırmalar göstermiştir ki, işletme müdür ya da sahibinden en küçük işçi veya memuruna kadar herkes fırsat bulduğu takdirde, çalmak eğilimindedir. Satış memurları, şube müdürleri, şöförler ve kâtiplerin sayısı yüksek ise de, çaldıkları miktar, veznedarlar, muhasebeciler, başmüdürler, ödeme şefleri, ambar ve teslim - teslim memurlarının çaldıklarından çok daha azdır. Bu konuda alınacak önlem, kusursuz bir iç revizyon ve kontrol sistemi kurmaktır.

Suistimallerin işlendiği zaman ve bu zamanın uzunluğu da ayrıca önem taşır. Bir defada yapılanları, üzerinden uzun zaman geçerse, ortaya çıkarmak güçleşir. Fakat, sahtekârlıklar, genellikle, sürekli olur. Yüz olaydan 42 si iki yıldan az 58'i ise 2-5 ve daha çok yıl sürmüştür. Bunların meydana çıkarılışı genellikle rastlantı sonucu olmuş ise de, bu konuda iç kontrolörlerin, yöneticilerin soruşturmalarının ve kamu muhasebecilerinin (public accountant) rolü büyük olmuştur.

Yolsuzluklarda hangi yollardan yararlanıldığı konusu oldukça çapraşıktır. Her birey ve olay için ayrı araç ve olanaklar vardır, denilebilir. Bununla birlikte, deneyler göstermiştir ki, muhasebe kayıtlarının tahrifi yolu çok yaygındır. Çeşitli hesaplara ve özellikle alacaklı hesaplar ve alacak senetlerinde yapılan hayali giriş ve çıkışlar başta gelir. Keza, bilânço hesaplarından başka, kâr-zarar hesabıyla ve nâzım hesaplarda da değişiklik yapıldığı bir gerçektir. Kıymetli evrak (ticari senetler, makbuzlar, pusulalar v.b. gibi) üzerindeki değişiklik ve özellikle çek ve poliçelerde imza taklidi, meblağların değiştirilmesi ise

ikinci kategoriye oluşturur. Üçüncü kategori yolsuzluk araçları ise, hammadde, malzeme, mamûl gibi şeyler çalmak ve kalıntıları ile kırpıntılardan çıkar sağlamaktır. Son olarak, toplamları kabartmak veya düşürmek, pul çalmak, bazı alıcı veya satıcılara çıkar sağlamak, hayali kişilere çekler çekmek, kasa defterine çeklerin girişini geciktirmek ya da düşük toplamlarla geçirmek gibi olayları saymak mümkündür.

3) Yolsuzluklara Karşı Başlıca Önlemler :

Bu gibi yolsuzlukları önceden önlemek veya azaltmak ve onları erken teşhis edip gerekli önlemleri alma hususunda şu olanaklar vardır :

i) **Personelin iyi seçilmesi :** İstihdam edilecek kişinin tüm iş hayatı boyunca durumunu anlatan iyi hâl ve iyi hizmet kâğıtları ihmal edilmemelidir. Beceri ve yetenek testleri yanında adayın yolsuzluk eğilimlerini ve yerleştirileceği işte tinsel ve maddesel açıdan tatmin olup olmayacağını ortaya koyabilecek ahlâk ve karakter testlerinin geliştirilmesi çok iyi sonuçlar verebilir.

ii) **Personele işletmenin iç revizyon ve kontrol mekanizması hakkında açıklamalı, çözümlenmeli ve gerekçeli bilgi vermeli ve yolsuzluklar için yasa ve yönetmeliklerin öngördüğü ağır cezalar, uygun biçimde anlatılmalıdır.**

iii) **Personel, kendine itimatsızlık edildiği duygusu uyandırılmadan devamlı gözetim ve kontrol altında bulundurulmalıdır.** Büyüklükleri iyi bir iç kontrol mekanizmasının kurulmasını kârlı kılmayacak kadar küçük olan işletmelerde ve girift yetki ve sorumluluklara sahip olan mevkilerin var olduğu hallerde, gözetim özellikle önem kazanır.

iv) **Özellikle, güven, itimat ve bağlılığı gerektiren görevlerde bulunan personelin yılda en az bir kez izne gönderilmesi, yolsuzlukların meydana çıkması ve çıkarılması bakımından çok faydalı görülmüştür.**

Uygulamada gözlemlendiğine göre, birçok yolsuzluklar, faillerin, şu veya bu nedenle işletmede bulunmadığı zamanlarda ortaya çıkmıştır.

v) **Güvenin önemli rol oynadığı görevlerde, personelin, kendisini ve ailesini uygun biçimde geçindirecek bir gelire sahip olmasına, özellikle, dikkat etmek gerekir.** Emeğinin karşılığını almadığı kanı ve inancında olan bir işgören, çaldığı şeyin hakkı olduğu düşüncesindedir. Keza, personelin kişisel ve aile durumu ile yakından ilgilenmek ve hastalık v. b. gibi âni sıkıntılı durumlarında ona yardıma koşmak yolsuzluk olasılığını çok zayıflatır.

vi) **Personelin yaşayış biçimi ve yaşam düzeyindeki âni değişiklik bir çok yolsuzlukların meydana çıkmasına neden olduğundan, bu hususları sık sık incelettirmek de yararlı görülmüştür.**

vii) **Son çare ise, sigortalanan yolsuzluklara karşı iç ve dış sigorta yollarıyla sigortalanmaktır.**

4) **Pazarlama Yöntemleri ve Ticaret Ahlâkı :**

Çağımızı niteleyen eğilimlerden biri de, insanların hırs ve ihtiraslarının artmasıdır. Hızlı kalkınma ve gelişmeye paralel olarak şiddetlenen bu tutum ve zihniyetin, yaşamın her yönünde, özellikle iş hayatında ciddi anlaşmazlık ve geçimsizliklere, moral ve verim düşüklüklerine, israflara ve pahalılığa neden olduğunu, kaygı ile gözlemliyoruz.

Alış-veriş, hepimizin, hergün vazgeçemediğimiz, çok yoğun sosyal temas ve faaliyetlerimizden biridir. Başkalarının hakkını ihmâl etmemize ve kendi çıkarlarımızı ön plâna almamıza yol açan ölçüdeki egoizm duyguları, pazarlama alanında çok üzücü uygulamalara neden olmaktadır. Altadıcı reklâm ve ilânlar, malın kalitesini abartan satıcılık çabaları, aşırı fiyat yüksekliği, malın garantisi ile tamir ve bakımına ilişkin hizmet noksanları, alıcıya güler yüz göstermemekten ona hakarete kadar varan,

derece derece, beşeri ilişki kusurları, eksik tartımlar v.b.g. örnekler sözü geçen uygulamanın sadece bir kısmını oluşturmaktadır.

Kanımızca, hayat pahalılığına ve enflasyona götüren etkenler arasında, ticaret mekanizmasının ve buna ilişkin psiko-sosyal etmenlerin rolü büyüktür. Önce, **israfı azaltan (rasyonel) bir pazarlama ve alış-veriş sistem ve mekanizmasına, henüz sahip olamadığımızı işaret etmek gerekir.** Ekonominin belkemiğini oluşturan üretici zümre, tam hakkını henüz alamadığı gibi, **üretim ve yatırımın asıl hedefi olan tüketici kütle de, parasının karşılığını alamamakta ve çoğu zaman, yaygın deyimle, sömürülmektedir.** Gereksiz araçları ortadan kaldıracak bir piyasa düzeni gerçekleştirilmede acele etmeli ve **tüketici yığınları özellikle sabit gelirlileri güçlendirecek, aydınlatacak ve koruyacak dernek, vakıf, kooperatif ve buna benzer kurumlar kurulmalı ve devlet ile belediyelere daha geniş yetki ve sorumluluklar tanıyan yasal hükümler getirilmelidir.** Ticareti, sırf bir el değiştirme suretiyle malın birkaç misli değer kazanacağı düşünce ve uygulamasına dayandıranlar, üretimin maliyetini yükseltmekte, tüketicinin satın alma gücünü azaltmakta, böylece ekonomik büyümeyi yavaşlatan, içinden çıkılmaz bir durum meydana gelmesine neden olmaktadır.

5) **Sürümden Kazanma İlkesinin Önemi ve Yeri :**

Pazarlama politikamızda, genel olarak, sürümden kazanma ilkesinin iltifat görmemesi, işletme yönetimi açısından olduğu kadar ulusal ekonomi açısından da büyük sakıncalar doğurmaktadır. Yüksek kâr oranları geçici bir süre için kazançlı görünse bile, uzun dönemlerde işletmenin sermaye dönüş hızını yavaşlatmakta, amortisman ve faiz gibi sabit giderlerin yükünü artırmaktadır. Birim başına toplam giderlerin yükselmesi sonucunu doğuran bu uygulama, kâr oranının yeniden yükseltilmesi zorunluğunu duyurmakta ve böylece bir kısır döngü içine girilmektedir. Oysa, sü-

rümden kazanma politikasının izlenmesi halinde, **kütle halinde üretim** ve bunun sonucu olarak da birim başına giderlerin düşmesi mümkün olur. Bundan başka, belli bir mal ya da hizmeti satın alma gücünde olan alıcı ve tüketici zümre artacak, işsizlik azalacak ve refah düzeyinin yükselmesi daha geniş külelere yayılacaktır.

Sürümden kazanma politikasının **işletme ve ulus ekonomisi** yönlerinden sağlayacağı canlılık, bizde, henüz gereği gibi anlaşılmış bulunmadığından, piyasanın devamlı olarak gözlenmesi, tahlili, reklâm ve ilân, ambalajlama, standartlaştırma gibi satış hazırlıklarına ilişkin çabalar da ihmal edilmektedir. Alıcıya çeşitli kolaylıklar sağlayacak bir ödeme, dağıtma ve hizmet politikası da, çoğu işletmelerimizde yerleşmiş değildir. Önceden tartılmış, ambalajlanmış, fiat ve nitelikleri belirlenmiş olan mallar, alıcı ile satıcı arasındaki sürtüşme ve geçimsizlikleri de azaltır. Keza, **tedarikleme, satın alma, depolama ve stok yönetimine** ilişkin politikalar da, alıcıyı bağlama, memnun etme gibi «olumlu beşeri ilişkiler yaratma» yönünden olduğu kadar maliyeti düşürmede de rol oynarlar.

Uzun süreli çıkarını ve sosyal sorumluluklarını gerçekten kavramış olan bir iş adamı ve yönetici, yukarıda özetlediğimiz nitelikte bir pazarlama sistem ve mekanizmasının ülkemizde yerleşmesine çalışır, bunun için de, kendi kuruluşu ya da mesleki kurumu çapında, elinden geleni yapmağa çaba harcar.

Çarşı, pazar ve piyasa düzenimiz, üzüntü ile belirtmek gerekir ki, her bakımdan huzur verici bir alış - verişi mümkün kılacak bir düzeye ulaşamamıştır. Birçok yönlere büyümüş ve gelişmiş, örnek olması gereken firmalarımız bile alıcılarla olan ilişkilerini çağdaş bir nitelik ve içeriliğe kavuşturmakta geri kalmışlardır. Piyasanın gerçek hâkimi olması gereken alıcı ve tüketici, ekonomik zümreler içinde hâla en zayıf olanıdır. Bu durum, uzun dönemde, iş adamına da zarar verir. Onun için, iş hayatı, gerek **kendi kendini kontrol**, gerek diğer

önlemlerle **pazar disiplininin** kurulması için çaba harcama zorunluğunda olduğu bilincine varmalıdır.

F. İŞLETMECİLİK AHLÂK VE ZİHNİYETİMİZ :

1) Konunun Ülkemizdeki Yeri :

Bu bölümde, **ekonomik, yönetsel ve tecimsel (ticari) ahlâk, zihniyet ve eğilimlerimizin** bazı yönlerinden söz edeceğiz. Bildiğimiz gibi, yurt dışına satılan bazı mallarımızın beklenen nitelik standartlarına uymadığı gerekçesi ile geri çevrildiği ya da yurt dışındaki alıcılarımızdan ciddi şikâyetlerin geldiği zamanlar olmuştur. Bu gibi durumlar karşısında, kamu oyumuz çok **anamlı bir duyarlılık** gösterir. Bu tip olaylar bazan hayret verici ve hatta tüyler ürpertici bir nitelik kazanır. Çünkü, bugünkü ekonomik ve sosyal koşullarda tecimsel bir kuruluşun, insanların **beslenme sağlığını** kazanç hirsının aracı haline getirmek, genel akıl ve ahlâk kurallarına olduğu kadar, **işletmecilik akıl ve ilkelerine** (rasyonellik) de tüm olarak aykırıdır. KKaldı ki, ödeme açıklarını kapamak için ihraç edilecek mal ve hizmetleri sınırlı olan ülkemizin ekonomik çıkarları ve tecimsel, siyasal prestiji yönünden de konunun ayrı bir önemi vardır.

2) Ülkemizdeki Ekonomik ve Tecimsel Bozuklukların Başlıca Nedenleri :

Söz konusu **düzensizlik ve bozukluğun başlıca nedenlerine** gelince, bunların şöyle sıralanabileceğini sanıyoruz :

a) Ülkemizde çağdaş işletmecilik ve yöneticilik bilgi ve yetenekleriyle donatılmış tüccar, sanayici ve işadamı zümresi henüz sınırlıdır. Ticaret ve sanayi, okullarda başarı sağlayamamış çocukların son bir kurtuluş çaresi olarak başvurulan bir meslek alanı sayıldığı yıllardan yeteri ölçüde uzaklaşmış değiliz.

b) Genel olarak, toplumumuzda ve özel olarak işadamlarımızda «bir lokma,

bir hırka» zihniyetinin karşıtı olan bir aşırı kâr ve kazanç zihniyeti, hızla zengin olma isteği egemen olmuştur. Tasarruf, sermaye ve adam kıtlığı ile hükümetlerin izlediği istikrarsız iktisat ve siyaset politikaları, bu aşırı kâr eğilimini güçlendirmekte bulunmuştur.

c) İşletme ve kuruluşlarımızın küçüklüğü ve azlığının sonucu olan rekabet noksanlığı ya da yokluğu, daima satıcıların piyasaya egemen olmasını mümkün kılmış ve böylece satıcılar piyasası koşullarından kurtulmamızı engellemiştir. Oysa, normal piyasa, alıcı ve tüketicilerin egemen bulunduğu alıcılar piyasasıdır. Bu nedenle, ulusal ve uluslararası rekabetin işlemini sağlayacak koşulların gerçekleştirilmesine yardım edecek her tür önlemlerin alınmasından, bu yolda da büyük yararlar beklenbilir.

d) Piyasadaki tinsel düzensizliğin dördüncü bir nedeni, üretici ile tüketici zümreler arasında aracılık işlevi görenlerin, genellikle sayı yönünden çok fazla, kalite yönünden de çok düşük olmalarıdır.

e) Son olarak, sosyal, töresel ve hukuksal yaptırım ve cezaların hafifliği, uygulamadaki ciddiyetsizlik ve bu konuda yalnız hükümetlerin değil kişilerin de gösterdiği ihmâl ve ilgisizliği sayabiliriz. Gerçektir ki, piyasayı düzenleyici adet, görenek ve yasalarımız yok değildir; ancak, bunlara uygulamada, birey ve hükümet olarak gereken ihtimamı göstermeyiz. Örnek olarak; insanlararası ilişkilerin bazılarında aşırı ölçüde duyarlık gösteren bireylerimiz, alış-veriş hile ve aldatmaları karşısında akıl almaz derecede bir kayıtsızlık içindedirler.

3) Piyasa Düzensizliklerine Karşı Bazı Eski Önlemler :

Şimdi, alış - veriş ilişkilerimizde düzensizlik ve keşmekeşin kısaca değindiğimiz bu nedenleri üzerinde biraz daha duralım ve bu arada düzeltici önlemleri belirtmeğe çalışalım :

Önce, bugünkü gibi yaşamsal önem ta-

şımadıkları zamanlarda, ekonomik kalkınma çabalarını boşa çıkararak piyasa düzensizliklerine karşı değil, normal hallerde halkın ekonomik çıkarlarını düşünmeyen aşırı egoist kişilere karşı dedelerimizin aldığı bazı önlemlere kısaca bir göz atmak yararlı olacaktır. Dinsel ve ahlâksal yaptırımların toplum düzeninde önemli bir rol oynadığı dönemlerde, doğruluk ve dürüstlükten ayrılan esnaf ve tüccar için öngörülen şu cezalar düşündürücü değil midir?

Bozuk ve eksik ekmek çıkaran fırıncılar fırınları önünde kulaklarından çivilenecekler, ihtikâra başvuranlar sürgün cezasına çarptırılacaklardır. Malların miktarı, fiatı ve kalitesi bakımlarından halkın aldatılmaması için bugün var olmayan ayrıntılı önlemler düşünülmüştü. O zaman kullanılan sözcükleri değiştirmemeğe çalışarak bu önlemlerin biraz daha ayrıntılarına girelim :

«Terziler sık dikeler ve vâdelerinde yetiştireler, ziyade iş alıp vâdelerinden hilâf etmeyeler. Eğer bir kimsenin libasını iyi dikmeseler, tâzir olunalar». (Tâzir, dayakla cezalandırma demektir). Keza «papuçiler sattıkları, ayakkabı, akçe başına iki gün hesabıyla tamam olmadan delinirse, tâzir olunup ağaç başına (yani sopa başına) bir akçe alına. Boyacılar, her ne rengi boyarlarsa iyi edeler, kalbetmeyeler ve bezi taş üzerine döğüp zarar vermeyeler ve boyalı bezi yol üstünde asmıyalar. Hallaçlar, iyi dokuyalar, kalbetmeyeler, kimsenin ipliğini tebdil ve tağyir etmeyeler ve illâ muhkem haklarından geline... Değirmenciler, değirmende tavuk besleyip halkı ununa, buğdayına zarar etmeyeler. Eğer inat ederlerse haklarından geline...» (x)

O zamanın siyasal, sosyal ve ekonomik koşulları düşünülürse dedelerimizin, halkın çıkarlarını çok daha dikkat, titizlik ve ayrıntı ile korudukları sonucuna ulaşmak mümkündür. Sözü geçen cezaları bugünün koşulları içinde modası geçmiş ve hatta

(x) Bak : Ö. Celâl Sarç; Sanayi ve Ziraat Siyaseti. 1936, İstanbul.

bugünkü işadami ve esnafın daha dürüst olduğunu varsayabiliriz. Ancak, varsa, bütün tinsel gelişmelere rağmen, bugün çarşı ve pazarlarımızdaki endişe verici boşluğun nedenlerini bulmak mümkün değildir. Töresel - tinsel yaptırımların etkisiz kaldığı bu nazik kalkınma döneminde, disiplinsizliklerin yok edilmesi ve yasa ve düzen korkusunun imdada yetişmesi gerektiği fikrindeyiz. Aksi halde, ekonomik kalkınma, yaşam düzeyini yükseltme ve yaşamı ucuzlatma gibi amaçlarımız bir serap gibi ekonomik umut ufukumuzdan kaybolacaktır.

4) Konunun Sosyal Sorumluluk Açısından Görünüşü:

Ekonomisi geri kalmış ülkelerin başlıca özelliklerinden biri de, hayat pahalılığında ticaret mekanizmasının büyük bir rol oynamasıdır. Bizim, henüz rasyonel bir pazar ve alış - veriş sistem ve mekanizmasına sahip olmadığımız açıktır. Ekonominin belkemiğini oluşturan üretici zümreler hakkını almadığı gibi, üretimin asıl amacı olan tüketici sınıflar da gereği gibi yararlanmamaktadır. Bu arada, sabit gelirliler, en çok zarar gören sınıfı oluştururlar. Sayısı yüksek, kalitesi ise düşük olan araçlar sınıfı ise, en büyük payı alır. Ticareti, sırf bir el değiştirme suretile malın birkaç misli değerleneceği zihniyetine dayandıran bu zümre, aşırı kazanç politikasıyla tüketicinin satın alma gücünü ve arzusunu azaltmakta, üretimin maliyetini yükseltmekte ve böylece ekonomiyi bir kısır döngü içine sokmaktadır.

Oysa, zamanımızda, sermaye sahipliği, girişim, işletmecilik, ticaret ve yöneticilik gibi terimlerin anlamı büyük ölçüde değişmiştir ve değişmektedir. Bugün, ekonomi, gittikçe sosyalleşmekte, işadaminin sosyal sorumlulukları artmaktadır. Serbest girişimin en az zedelenmiş olduğu gelişmiş ülkelerde dahi var olan bu eğilim, gelişme çabaları içinde bulunan ülkeler için çok değerli bir örnek oluşturur. Fabrika, çiftlik, ticarethane v.b. gibi irili ufaklı

her tür işletmenin başında bulunanlar, artık her ne pahasına olursa olsun, kâr sağlama amaç ve kaygısıyla davranamazlar; aksine, tüketici, işçi ve geniş halk kitlelerine karşı görev ve sorumlulukları olan sosyal bir kuruluşun yöneticileri olduklarını kavramak ve ona göre davranmak zorunluluğunu duyarlar.

İşadami, personeline iyi bir çalışma alanı ve yüksek bir hayat düzeyi, tüketiciye ise, satın alma gücüne uygun mal ve hizmet sağlamayı belibaşlı kaygıları arasında sayar. O, hayat pahalılığının gittikçe artan baskısına maruz bir tüketici zümresi, sefalet içinde bir işçi topluluğu ve mutlu olmayan bir halk kitlesi ortasında işletmesinin varlığını sürdürmeyeceğini görebilir. Çünkü, bilir ki, refah ve mutluluk içinde olan personel, işyerine ve üstlerine daha bağlı ve daha verimlidir; kesesi ve sağlığı düşünülen tüketici daha bağlı bir alıcıdır. Kuşkusuz ki, yaşam ve moral düzeyi yüksek bir toplum, bir işletme için daha uygun bir gelişme ortamı oluşturur.

5) Tüketici Piyasası ve Barış Ekonomisi Düzeni:

Üretim ve ticaret, ihtiyaç sahiplerinin istemlerini karşılama amacından uzaklaşmamalıdır. Normal ve rasyonel bir ekonomi mekanizmasından söz edilebilirse, böyle bir mekanizmaya tüketicinin egemen olması gerekir. Bu nedenledir ki, tüketici ve alıcının ihtiyaç, istek ve hatta kaprislerinin belirlediği böyle bir ekonomi düzenine, barış ekonomisi düzeni de denir. Böyle bir ekonomi düzeninde, işadami, yalnız, normal bir kâra hak kazanır. Bu kâra hak kazanmak için, talep olunabilecek bir mal veya hizmeti düşük maliyetle üretebilecek biçimde, çeşitli üretim etmenlerini bir araya getirmek ve bu girişimden doğmak olasılığı olan risk ve tehlikeleri karşılamağa hazırlanmak gerekir. Şu halde, işadami ve girişimci dediğimiz kişiler, yenilik ve değişiklik peşinde koşan, yaratıcı, cesur, akıncı ve dinamik insanlardır. Piyasadaki arz ve talep eğilim ve gelişmelerini önceden gör-

mek ve ona göre tertipler almak, girişimci- liğin en değerli niteliklerindendir. Girişimci, giriştiği faaliyetlerde, **kira, faiz, ücret ve maaş** gibi giderleri ödedikten sonra, **geriye kalan payı** alır ki, buna kâr diyoruz. Kâr, hesaplanma bakımından, satış fiatı ile maliyet arasındaki olumlu farktan oluştuğuna göre, fiat yükselten piyasa koşulları (arz ve talepteki dengesizlik ve tekelci bir durum kazanma gibi) ile maliyeti düşürücü her tür **rasyonalizasyon** önlemleri kârın artması sonucunu doğurur.

6) Aşırı Kazancın Sakıncaları :

Bu açıklamadan anlaşılıyor ki, kâr, hangi ölçüde, ileri görüşlülüğün, maliyeti düşürücü verimi yükseltici önlemlerin, yenilik yaratma, risk ve tehlikeleri yüklenme cesaret ve dinamizminin eseri ise, o ölçüde hak edilmiş sayılır. Şu veya bu nedenle oluşan **satıcılar piyasası koşullarında**, türü, kalitesi ve fiatı ne olursa olsun, kolayca mal ve hizmet sürüldüğünden, sağlanan kârlar o oranda hak edilmemiş sayılabilir. Kolay kazanılmış aşırı kârların gerek işletmeler, gerek ulusal ekonomi açılarından büyük sakıncaları olabilir. Bu gibi kârlar, kazanıldıkları gibi, kolaylıkla harcanacakları ya da ihtiyatsız ve hesapsızca yatırılabacakları için, hem işletmenin finansal gücünü (ve likiditesini) zayıflatırlar, hem kendi kendilerini finaslama olanaklarını azaltırlar, hem de ulusal ekonomide enflasyoncu etkiler meydana getirirler.

Öte yandan, yüksek kârlar, girişimci ve yöneticileri **aşırı bir iyimserliğe** ve bu da kararlarında dikkatsiz ve aceleci olmağa ve hatta işletmede yeter ölçüde likidite buldurumama ihtiyatsızlığına yöneltebilir. Keza, aşırı kazançlar, ulusal ürünü paylaşan zümreler arasında sosyal ve siyasal dengesizlikler yaratabilir. Aşırı gelir sınıflarının yer yer oluşturacakları **lüks adaları**, yalnız duyguları kışkırtmakla kalmaz, ekonomide **pahalılık eğilimlerini de harekete geçirirler.**

Sosyal âdalet ve bağlılık duyguları güçlendikçe, ekonomik birimler, yani işletme-

ler; **sermayeci, tüketici, personel, yönetici, devlet ve halk** gibi çeşitli çıkar zümrelerinin üzerinde hak iddia edebilecekleri bir alan haline gelmektedirler. Bugün bir işletme sahibi ya da yöneticisi sırf işletmenin çıkarını düşünerek, **aşırı kâr temini için işçiye az ücret, memura düşük maaş, tüketiciye kalitesiz ve pahalı mal veya hizmet, sermaye ve kredicilere düşük faiz, devlete az vergi verme yoluna gidemeyeceği gibi, rakip firmaları haksız rekabet gibi yasaya aykırı yollarla başarısızlığa sürüklenme önlemlerine de başvuramaz.**

7) Sürümden Kazanma Politikasının Yararları :

İşadamlarımızın mesleksi ahlâk esasları, adet ve görenekleri, çalışma kural ve davranışlarına ilişkin bu açıklamalara şunları da ekleyebiliriz: Ekonomimizde alım - satımı meslek edinmiş olanlar arasında, **sürümden kazanma diye anılan pazarlama zihniyeti, uygulama ve politikası henüz yerleşmemiştir.** Bunun işletme ve ülke ekonomisi açılarından zararlı sonuçları vardır. Yüksek kâr hadleri, geçici bir süre için semereli görünse bile, uzunca bir süreden sonra, işletmenin sermaye dönüşünü yavaşlattığından amortisman ve faiz gibi sabit maliyet giderlerinin yükü gittikçe artar. Sonunda, tekrar kâr oranını yükseltmek gerekir ve böylece içinden çıkılmaz bir daire içine girilir. İşadamlarının **yüksek kâr oranı politikası yerine sürümden kazanma politikası** izlemesi halinde, sanayi, kitle halindeki üretimin maliyet üzerindeki olumlu etkilerinden yararlanacak, işsizlik azalacak, tüketim artacak ve yaşam düzeyinin yükselmesine doğru bir adım atılacaktır.

8) Çarşı-Pazar Mahkemeleri Zorunludur :

Kişisel çıkarı ile sosyal sorumluluklarını hakkiyle kavramış bir işadamı, bütün bu **pazarlama politika ve önlemlerini ihmal etmeyeceği gibi, alıcıya nezakette kusur etmez, beğenmenin onun doğal hakkı oldu-**

ğunu ve her alıcının kesinlikle satın alma zorunda olmadığını bilir. Üzüntü ile işaret etmek gerekir ki, alış-verişte bulunan tüm kişilerin sinir bozucu ve kötü bir muameleyle maruz kalmadan ve aldatılmadan çarşıdan evlerine dönmeleri mucize haline gelmiştir. Hatta, bu yüzden, bir «ekonomi savcılığı»nın çarşı-pazar mahkemelerinin kurulması zorunluğuna inanmış bulunanlar dahi vardır.

Ekonomi ve ticaret ahlâk ve zihniyeti, kısaca değindiğimiz alış-veriş ve pazarlama yöntemlerinden de önemlidir. Vatandaşlarımız aldanmak ve hatta hakaret görmek korku ve endişesi ile alış - verişlerini yaptıkları sürece, değil gerçek kalkınma ve gelişmeyi gerçekleştirmek ve hayat pahalılığını yok etmek, medeni bir ülke haline dahi gelmek zor olacaktır.

9) Atatürk'ün Ticareti ve İşadamını Anlayış Biçimi :

Atatürk, tüccarı, işadamını ve ticareti nasıl anladığını ve bu anlayışın çağdaş iktisat ve işletmecilik zihniyetine ne kadar uygun olduğunu, şu kısa ve özlü sözleriyle belirtmiştir :

«Tüccar, milletin emeği ve üretimini kıymetlendirmek için, eline ve zekâsına emniyet edilen ve bu emniyete liyakat göstermesi gereken adamdır.»

Atatürk'ün, tüccarı, işadamını ve ticareti nasıl anladığını ve bu anlayışın çağdaş ekonomi ve işletmecilik zihniyetine ne kadar uyduğunu belirten bu kısa ve anlamlı sözünü kısaca çözümlersek şu iki bölümden oluştuğunu görürüz :

a) «Tüccar, milletin emeğini ve üretimini kıymetlendiren» bir kişidir. Ekonomik düşünce tarihinde, ancak tarımın değerli olduğu, ticaretin değersiz bir faaliyet olduğu ve tacirin, başkalarının sırtından geçiren bir parazit olduğu fikrine rastlanır. Ancak, düşünceler geliştikçe, ticaretin de, tarım, sanayi, taşıma v.b. gibi faaliyet kol- ları gibi üretken, verimli ve değerli bir çalışma olduğu anlaşılmuştur. Gerçekte, tica-

ret, malların zaman, yer ve mülkiyet yararlarını artırır ve böylece üretim mekanizmasının gelişmesine, sermayelerin en verimli yatırım yerlerine akmalarına ve insangücünün verimliliğinin çoğalmasına yardım eder.

b) «Tüccar, eline ve zekâsına emniyet edilen ve bu emniyete liyakat göstermesi gereken» kişidir. Birinci cümlede, tüccarın iyice anlaşılmamış ve daha doğrusu kabul edilmemiş fonksiyonu belirtildikten sonra, bu ikinci cümlede, bu fonksiyonu başarabilmek için, tüccarın sahip olması gereken nitelik ve yetenekler ortaya konmuştur. «Eline ve zekâsına emniyet edilen» deyimini, tacirin bazı bedensel ve zihinsel niteliklere sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. «Bu emniyete liyakat göstermesi gereken» sözünde ise, bedensel ve zihinsel niteliklerine ek olarak, tacirin, kendisine gösterilen güvene lâyık olduğunu, ruhsal - tinsel nitelikleriyle de kanıtlaması anlamı vardır. Yani, tacir işlerini yürütürken bunu kendisine beslenen ve kendisinden beklenen güven, dürüstlük ve bağlılıkla hareket etmelidir.

Bu açıklamadan ekonomik ve tecimsel faaliyetin, genel ve mesleksel ahlâk kural- ları çerçevesi içinde başarılması zorunluluğu kolayca çıkarılabilir. Zira, tecimsel faaliyet, mal ve hizmet alım - satımı yolu ile hem ekonomik güç sağlanmasını ve bunun belli ellerde toplanmasını mümkün kılar, hem de, insanların sağlık, huzur, mutluluk ve çıkarlarını, geniş ölçüde, etkileme olanakları sağlar.

İşadamlarımızın var olan yetenek ve niteliklerini inceleme ve çözümlenme ayrı bir konudur. Ancak, ihraç mallarımızın kalitesi ile iç ticaret konusu olan mal ve hizmetlerdeki kalite düşüklüğü ya da uygunsuzluğu, zaman zaman, ciddi tartışmaların ve hatta ithamların konusu olmuştur. Bir zamanlar İzmir'den ihraç edilen bir parti zeytinyağının, parafin yağı karıştırılmış olduğu gerekçesi ile geri çevrilmesi olayının kolayca unutulabileceğini sanmıyoruz. Olay eğer, basında yer aldığı biçim, kapsam ve içerik-

te cereyan etmiş ise, hayret verici olduğu kadar tüyler ürpertici bir karakter de taşır. Çünkü Türk ekonomisinin içinde bulunduğu koşullarda bir işletmenin insanların beslenme sağlığını bu derece bir kazanç hirsının aracı haline getirmek, yalnız genel ahlâk kurallarına değil, işletmecilik ilkelerine de tümüyle aykırıdır. Bir firma, bir işletme, bu gibi çok kısa dönemli kazanç yolları ile uzun süre yaşayamayacağını bilmelidir. Bir mahalle bakkalı dahi, böyle bir yoldan başarı bekleyemez.

Öte yandan, ödeme bilançosunun açıklarını kapamak için ihraç edilebilecek mal ve hizmetleri çok sınırlı olan ülkemiz yönünden de sorunun ayrı bir önemi olduğu da açıktır. Ekonomik ve tecimsel gücü fazla olan bir ülkede, bu gibi uzun süreli olaylar derin yaralar açmayabilir; bizimki gibi ülkelerde ise, telâfisi zor sonuçlar husule getirebilirler. Ödeme bilançosumuzun terkihi bugünkü gibi kaldığı sürece, tarım ürünleri, güvенеbileceğimiz belli başlı döviz kaynaklarımızdır.

G. KAMU YÖNETİMİNDE AHLÂK :

1) Kamu Yönetiminde de Konunun Önemi Artmaktadır :

Başkan Eisenhower'ın sivil kurmay yardımcısı ve en yakın çalışma arkadaşı Sherman Adams'ın etkisini dostu milyoner Goldfine'e bazı çıkarlar sağlamak yolunda kullanması ve bazı hediyeler alması, ve bu konuda Kongrenin Yasal Gözetim Alt Komisyonunda hesap vermek zorluğunda kalması bir zamanlar Washington'u ve Amerikan kamu oyunu en çok meşgul eden bir olay olmuştur.

Kamu gücünü yine kamunun yararına kullanma yetki ve sorumluluğunu taşıyan kişilerin, bunu, kişisel çıkarları için de kullanmaktan çekinmedikleri, her zaman ve her ülkede, sık sık gözlemlenen olaylardır. Her kuruluş ve işletmede çalışan personelin yüksek karakter ve ahlâka sahip

olması, her zaman gerekli olmuştur. Fakat, günümüzde özellikle kamu sektörünün yüksek yönetsel ve yasama kademelerini işgal eden kişilerin yüksek ahlâk standartlarına sahip bulunmaları, vazgeçilmez bir zorunluk haline gelmiştir. Gittikçe şiddetlenen bu gereksinme, başlıca şu etmenlerin eseridir:

a) Yetki ve sorumluluk mevkileri yükseldikçe yetkenin kullanımını kontrol etmek güçleşmektedir.

b) Devletin ekonomik ve sosyal hayata karışmasının gittikçe artması, kamu yetkesinin kötü kullanımı olanaklarını arttırmaktadır.

c) Bir toplumun güç, prestij ve önderlik mevkilerini işgal eden kişilerin ahlâk ve karakterleri, o toplumun genel ahlâk düzeyi üzerinde derinliğine ve genişliğine etkiler de bulunur. Gerçekten, gerek halk, gerek astlar, liderleri örnek tutma konusunda güçlü bir eğilime sahiptirler. Önderlik mevkilerinde bulunanlar, bu mevkilerin yetkilerini kendilerini zengin etme yolunda kullanırlarsa, genel ahlâk düzeyi düşer ve sonuçta böyle bir toplumda yüksek karakterli önder yetişmesi olanakları azalır.

Bilindiği gibi yönetim hiyerarşisinin alt ve orta kademelerinde bulunanların yetkilerini kötüye kullanmalarına engel olmak için çeşitli kontrol yöntemleri ve ceza yaptırımları konmuştur. Hemen her ülkede bir memur, değeri olan bir mal veya hizmeti, gerekli ücreti ödemededen kabul edemez. Buna karşın yürütme organının yüksek kademelerini işgal edenler ile yasal organların üyeleri için kesin hükümler yoktur; her yüksek kamu yöneticisinin kendi töresel standartlarına göre davranması ve armağan ile rüşvet arasındaki ayrımı kendi sağduyusuna göre yapması uygun görülmektedir. Bununla birlikte, küçük bir kamu yöneticisi grubunun dahi yetkilerini kötüye kullanmalarının köklü sonuçlar doğurması karşısında, yüksek yöneticiler için de açık yasal hükümlerin konması gerektiği fikrinde olanların sayısı gittikçe artmaktadır.

2) Kamu Yönetiminde Yetkiyi Kötüye Kullanma Eğilimini Güçlendiren Etmenler :

Çağdaş devletin ekonomik ve sosyal görevlerinin artması, kamu gücünü kullananlar ile vatandaşlar arasında çok daha sıkı ve çapraşık ilişkiler yaratmıştır. Toplumsal yapıda derin değişiklikler meydana getiren bu olayın çeşitli görünümünü şöylece özetleyebiliriz:

a) Devlet, en büyük mal ve hizmet alıcısı, dolayısıyla, ulusal gelirin gittikçe artan bir oranının harcamıcısı durumuna gelmiştir. Örneğin, A.B.D. hükümeti, elli yıl önce, ulusal gelirin ancak % 2'sini (600 milyon dolar) harcamışken, bu oran bugün % 27'ye (80 milyar dolar) yerel hükümet ve kurumların harcamalarıyla beraber % 35'e (100 milyar dolar) ulaşmış bulunmaktadır. Fiat kontrol ve destekleme yasaları aracılığıyla kontrol edilen ulusal gelir oranını da hesaba katarsak, devletin bu konuda ne büyük bir güç kazanmış olduğunu açıkça görürüz. Bilindiği gibi, yüküm (taahhüt) işleri, birçok kişileri zengin edebilmenin etkin yollarından biri olmuştur. Bu nedenle, alıcıları arasında devleti de katma konusu, iş hayatında şiddetli bir rekabet yaratmakta ve yolsuzluk için çeşitli tertiplere neden olmaktadır.

b) Devlet gittikçe artan harcamalarını çeşitli vergiler biçiminde yine vatandaşlardan toplamaktadır. Bu nedenle, vergi yasalarının yorumlama ve uygulama biçimi etkin bir zengin etme yollarından biri olma niteliğindedir.

c) Bugün, devlet işverenlerin en büyüğü haline gelmiştir. Devletin sağladığı milyonlarca işler arasında şeref, güç ve hatta parasal bakımdan çok parlak olanları vardır. Bu mevkiileri elde etmek için vatandaşlar arasında meydana gelecek yarışma, bunları sağlama yetkisini elinde bulunduran kamu yöneticilerini kolayca doğru yoldan çevirmeğe yol açabilir.

ç) Devlet, birçok kıt malların dağıtım ve tahsis işlerini elinde bulundurmakta ve

bu konuda geniş yetkilere sahip bulunmaktadır.

d) Devlet, birçok mal ve hizmetlerin fiyatlarını belirleme ve kontrol etme yoluyla da servet ve gelirin bölüşümünde büyük rol oynamaktadır.

e) Devlet, çok çeşitli ruhsatname ve ayrıcalıkların (imtiyaz) dağıtım yoluyla da servet bölüşümü üzerinde güçlü etkilerde bulunabilmektedir.

f) Devlet, birçok sanayi ve ticaret kollarını finansal yardımlar, gümrük tarifleri v.b. gibi yollarla koruma ve böylece bazı zümrelere geniş çıkarlar sağlama olanaklarına da sahiptir.

g) Devlet, en zengin ve en güçlü banker olmak nedeniyle büyük borç alma ve vermede bulunabilmekte veya bunları garanti edebilmektedir. Kamu yetkisini kullanma yetkisine sahip olanlar, devletin bu büyük finansal gücünü şu veya bu ölçüde kişisel çıkarları kanalına yönltebilmektedirler.

ğ) Milyonlarca dönüm araziye vatandaşlara dağıtma yetkisine sahip olan devlet, bu yolla da servet bölüşümünü etkileyebilmektedir.

h) Devlet, çeşitli cezalar ve çıkarlar öngören sonsuz kural ve hükümlerin yapıcısı ve uygulayıcısı olarak da çeşitli yollarla vatandaşlara yarar veya zarar verme olanaklarına sahiptir.

i) Son olarak devlet, ulusun geleceğini belirleyen bir organ olarak, aldığı her tür kararları bazı vatandaşlara daha önce bildirmek ve böylece haber dağıtımını büyük servetler kazanma aracı haline sokma gücüne de sahiptir.

Bütün bunlar gösteriyor ki, devlet toplum hayatının en uzak köşelerine girmiştir, vatandaşların yaşamlarıyla ilişki kurmanın her tür yollarını bulmuştur. Devlet dediğimiz örgüt, aslında «kamu yetkisine sahip vatandaşlar zümresi»nden başka bir şey değildir. Bu nedenle, kamu yetkisini kullan-

ÇUKOBİRLİK
KOOPERATİFÇİLİĞE OLAN
GÜVENİN NETİCESİ DOĞMUŞ
DEV BİR KURULUŞTUR.
MERKEZİ ADANA'DIR.

ÇUKOBİRLİK

ADANA
ADIYAMAN
ANTAKYA
DIYARBAKIR
ELÂZİĞ
MARDİN
MERSİN (İÇEL)
MARAŞ
URFA

VİLAYETLERİYLE VE BU VİLAYETLERE BAĞLI İLÇELERDE KURMUŞ OLDUĞU ÇEŞİTLİ TESİSLERLE TÜRK MİLLETİNE HİZMET VERMEKTEDİR.

ÇUKOBİRLİK 1975 - 1976 KAMPANYASINDA 250.000.000 DOLARLIK PAMUK İHRACATINI GERÇEKLEŞTİRMİŞTİR.

ÇUKOBİRLİK TÜRK EKONOMİSİNE YILDA YARIM MİLYAR LİRALIK KATMA DEĞERLE İŞTİRAK ETMEKTEDİR.

ÇUKOBİRLİK BAĞLI 24 KOOPERATİFİN 25.000 ORTAĞINA HER YIL YARIM MİLYARLIK AYNİ VE NAKDİ GÜÇ VERMEKTEDİR.

ÇUKOBİRLİK 35 YILLIK MAZİYE SAHİP OLUP 4 MİLYAR LİRALIK YATIRIMI GERÇEKLEŞTİRMENİN KIVANCI İÇİNDEDİR.

ÇUKOBİRLİK

PAMUK
PAMUKYAĞI
MARGARİN
İPLİK
DOKUMA
SELLÜLOZ
LİNER
KÜSBE
YEM
SABUN

MAMULLERİNİ HER AN PİYASAYA ARZETMEKTEDİR.

ADRES : ÇUKOBİRLİK ADANA P. K. 3
TELEFON : 18 734-35/22 691-92-93
TELEX : BİRLİK. 62132
TEKNİK GENEL MÜDÜR MUA. : 62 266

ma hakkını taşıyan bu vatandaşlar zümresinin ahlâk standartları, her zamankinden fazla önem kazanmıştır. Kamu yöneticilerinin ortalama bir vatandaş karakterine sahip olmaları, artık ihtiyacı karşılıyamamaktadır. Denebilir ki, erke (nüfuz) ticaretinin geniş olan olanakları arttıkça, kamu yöneticilerinin ahlâk düzeyleri de o oranda yükselmelidir.

Gerçekte, durum bu olmakla beraber, devlet, ahlâk kurallarının girmediği bir alan olarak sayıla gelmiştir. Bu düşüncenin sonucu olarak, devlet işleri gibi birey ve toplum yaşamımızın tümünü kavrayan çok geniş bir alanda, davranışları düzenleyen kesin kural ve hükümler meydana getirilmemiş, tarih boyunca edinilen nice acı deneylerden yararlanma yönüne gidilmemekte ısrar edilmiştir. Yüksek yönetsel ve yasal mevkiilerde bulunanların, her tür beşeri zayıflıkları olan birer insan olduklarının âdeta unutulmuş olduğu izlenimini uyandıran bu anlayış ve düşünceyi bir an önce bırakmak ve devlet yönetimini **temelli bir ahlâk reformuna götürecektir** her tür önlemlere başvurmakta gecikmemek, her devlet yöneticisinin başlıca kaygısı olmalıdır.

3) Nüfuz (erke) Ticaretine Nasıl Engel Olunabilir?

Vaktiyle, Başkan Eisenhower'ın yardımcısı **Sherman Adams**'ın nüfuz ticareti olayı, devlet yönetimindeki bir hastalığın tedavisi olanaklarının yeniden araştırılmasına neden olmuştu. O günden bu yana, bu konuda, sayısız örnekler ortaya çıkmıştı. Kamu yetkesi (otoritesi) ni herkesin çıkarına uygun olarak kullanma yetkisine sahip olan kişilerin, kendilerine ve üçüncü kişilere özel çıkarlar sağlama yönüne gitmeleri, toplumun yapısını sinsi sinsi kemiren geniş kapsamlı, yıkıcı ve yıpratıcı etkileri olan ahlâksal bir zayıflıktır. **Sorunu tedavi etmek için, hangi etmenlerin eseri olduğunu ve nasıl meydana geldiğini saptamak gerekir.**

a) Rüşvet Tür ve Biçimleri:

Kamu yöneticilerinin doğru yoldan ayrılma ve baştan çıkma yöntem ve araçları çeşitlidir. Toplum geliştikçe, bu yöntem ve araçlarda da incelmeye meydana gelmiştir. Banknot dolu küçük bir çantanın masa altından veya gizlice verilmesi veya kumar masasında kamu yöneticisi lehine ağır kayıplara uğranılması gibi araç ve yöntemler artık olağan bir taktik haline gelmiş ve bunların yerine stratejik anlarda incelik ve beceri ile yararlanılan baştan çıkarma araçları geçmiştir (1). Bunlar kamu yönetimine ilişkin eserlerde genellikle şöyle sıralanırlar.

aa) **Türlü Armağanlar** : Kamu yönetiminde ahlâksal standartlar Alt Komisyonu Başkanı **Senatör P. H. Douglas**'ın «**Kamu Yönetiminde Ahlâk**» adlı eserinde belirttiği gibi, armağanlar, bir sigara ikramı gibi çok masum bir biçimde başlar, bunu, bir kutu sigara, bir şişe viski, bir sandık likör izler ve (küçük hanımefendi - the little wife) için on bin dolarlık bir kürk mantoda normal akışını bulur. Bazan, gerçek bir sevgi ve dostluğun işareti olan armağan vermenin bu biçimde dejenerleşmesine engel olmak için, Douglas 2,5 dolara kadar değeri olan armağanları kabul ettiğini ve bunlardan yakın dostlarına ait olanlarını kullandığını diğerlerini ise, hastahanelere veya yanındakilere dağıttığını söyler. **Armağan ile rüşvet** arasındaki sınır kişisel değerlere göre değişir. Gerek etki altında bırakılmıyacak gerek yanlış anlama ve yorumlara meydan vermeyecek uygun bir sınırın belirlenmesi her yöneticinin sağduyusuna bağlı bir konudur.

bb) **Pahalı Eğlenceler** : Bunlar önce bir öğle yemeği ile başlar, kokteyl partiler, zengin ziyafetler, hafta - sonu davetleri, bedava seyahatler, pahalı otellerde ve sayfiyelerde ücretsiz tatillere kadar çıkar.

cc) **Geçmiş ve Gelecek Mesleğin Oluşturduğu Tuzak** : Kamu kesimine özel kesimden geçmiş olanlar ve birincisinde me-

mur iken özel kesime geçmek niyetinde bulunanlar, ellerindeki kamu gücünü eski ya da gelecek patronları lehinde kullanabilirler. Bunun özellikle tehlikeli olan biçimine, özel kesimin kamu kesimine oranla çok yüksek ücretler ödediği ülkelerde rastlanır. Gerçekten A.B.D. lerinde, maaş ve prestij bakımından yüksek olan mevki vaatleri karşısında kalan birçok kamu yöneticilerinin gelecekteki patronlarına büyük çıkarlar sağladıkları saptanmıştır.

çç) Kamu yöneticilerinin kişisel, toplumsal ve ekonomik ilişkilerinden doğan suistimaller de önemli bir yer kaplar. Akrabalık ve dostluk gibi kişisel ve sosyal yakınlıkların yöneticilerin tarafsız karar almalarına engel olduğu bilinmektedir. Kezâ, kamu yetkisini, şu veya bu biçimde bağlı buldukları tecimsel kuruluşlar aracılığı ile, para yapmakta kullanan politikacı müteahhit tipi de yaygındır.

dd) Yöneticilerin siyasal ilişkileri dolayısıyla de karar tarafsızlığından ayrıldıkları sık sık gözlemlenmektedir. Yerel veya merkezsel hükümet kuruluşlarının ya da siyasal partilerin aracılığı ve erki ile kazanılan yönetim mevkilerinin sağladığı otoriteyi tarafsız bir biçimde kullanmanın güçlükleri açıktır. Siyasal parti ve otoritelerin etki ve erkenden uzak bir yönetim mekanizmasının gerçekleştirilmesi, zamanımızın en güç kamu yönetimi sorunlarından birini oluşturmaktadır.

ee) Nüfuz (etke) ticaretinin diğer yaygın ve diğerlerine oranla masum sayılabilen biçimi ise, yönetim mevkilerinden çekilme, emeklilik vb. gibi yollarla ayrıldıktan sonra özel kuruluşlarda yüksek ücretli danışmanlık, temsilcilik ve buna benzer görevlerin kabul edilmesidir. Yönetim mekanizmasının özellikle bazı kilit mevkilerinde yetiştikten ve kamu sektörü ile özel sektör ilişkilerinin ayrıntılarına varıncaya kadar bilgi, tecrübe ve beceri sahibi olduktan sonra, birçok yöneticiler, özel kuruluşların çok çekici önerileri ile karşılaşırlar.

Özellikle bu yöneticiler yetenek, bilgi ve tecrübelerinden başka geniş bir erk (nüfuz) alanına sahip iseler, büyük ekonomik kuruluşların bunlar için katlanacağı fedakârlıklar tahminlerin üstünde olabilir. Ortaklıkların hukuksal, finansal, ekonomik danışmanlık mevkileri, çok zaman satılacak başlıca hizmetleri erk (nüfuz) olan eski yöneticilerle işgal edilmiştir.

b) Önerilen Başlıca Çareler :

Kamu yetkesinin özel çıkarlar hizmetinde kullanımına ilişkin bu çeşitli araç ve yöntemlere, şüphesiz ki, şu veya bu ölçüde bizde de rastlanmaktadır. Devletin yapısını kemiren bu hastalığa karşı kamu yönetimi kuramcı ve uygulamacılarının önerdikleri başlıca çareler şunlardır :

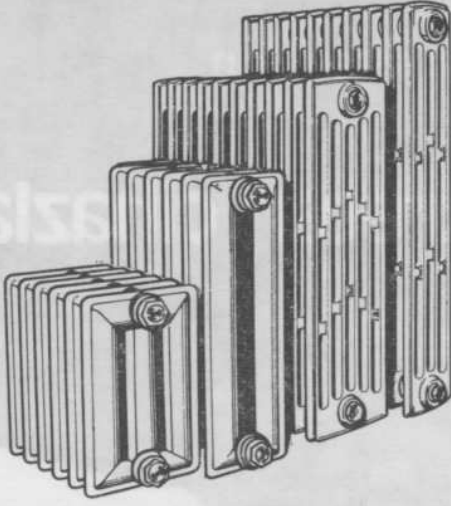
aa) İyi bir maaş ve ücret politikası ve özellikle kamu sektörü ile özel sektör arasındaki ücret farklarının en düşük bir düzeyde tutulması...

bb) Özel kesim ile devlet kesimi arasında yok edilmesi olanaksız olan ücret farklarının şeref, prestij vb. gibi tinsel ödüllerle giderilmesine çalışılması...

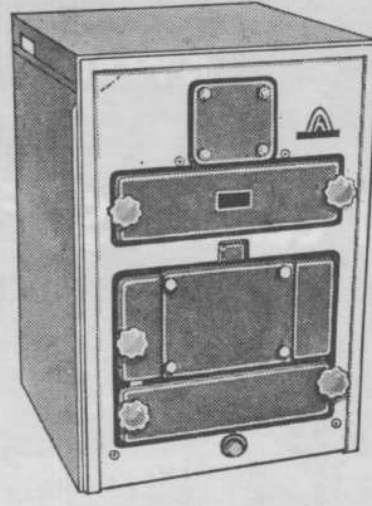
cc) Kamu yetkisini kullanma mevkiinde olan herkesin servet, gelir ve her türlü tecimsel işlemlerine ilişkin resmi bildiride bulunması. Bu etkili yöntem kamu yönetiminde antibiyotik tedavi adı verilmektedir.

çç) Yönetim araç ve yöntemlerinde reform yaratmak ve devletin yönetimini çağdaş ilke ve yöntemlere uygun bir biçimde yeniden kurmak...

dd) Kamu yönetimi ile beraber toplum yaşamında da töresel bir reform gerçekleştirmek; çağdaş yaşamın her tür ayartmalarına karşı kamu yöneticilerinde başışıklık ve direnç yaratacak bir ahlâk düzeni kurmak... Doğruluk, gerçek severlik, bağlılık, şevkat, acıma duygusu, tinsel (manevi) temizlik, güven gibi yüksek niteliklerin yaşayacağı tinsel bir iklim yaratmak...



**en
yüksek verim**



**en
uzun ömür**

**en
uygun fiyat**

**en
kaliteli imalât**

Demirdöküm

KALORİFER KAZANLARI:

GP 200 Akaryakıt Kazanı
20.000 - 66.000 kcal/h
GP 300 Akaryakıt Kazanı
75.000 - 195.000 kcal/h
G 500 Akaryakıt ve Kömür Kazanı
193.000 - 453.000 kcal/h
RC-SK Kömür Kazanı
23.400 - 61.200 kcal/h
B II-SK Kömür Kazanı
70.000 - 182.000 kcal/h

RADYATÖRLERİ:

Chappée Radyatörleri (9 değişik model)
Hilden Radyatörleri (7 değişik model)
Çelik Radyatörleri (6 değişik model)

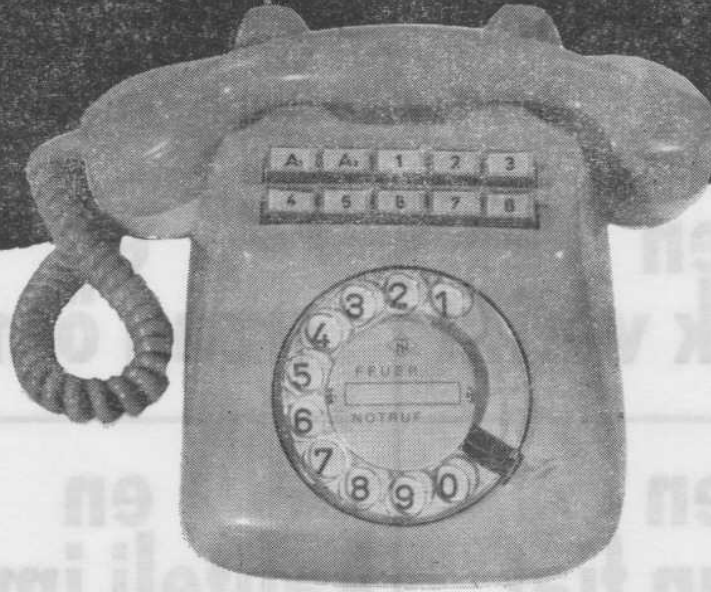
**TÜRK DEMİR DÖKÜM
FABRİKALARI A.Ş.**

Silâhtar - İstanbul

İş yerinizin telefon sistemi için



İşıkli tuşlu şef sekreter cihazları



Yoğun iş hayatında telefon haberleşmesinin önemi açık bir gerçek. En küçüğünden en büyüğüne kadar iş yerlerinin hızlı, güvenli bir iç ve dış telefon haberleşmesine ihtiyacı var.

İşıkli tuşlu Şef Sekreter cihazlarımız küçük işletmelerde bir telefon santralının temel fonksiyonlarını bütünüyle yerine getirir. Büyük işletmelerde ise telefon santralının yükünü büyük ölçüde azaltır, üst kadro yöneticilerinin telefon haberleşmesini hızlandırır.

İşıkli tuşlu Şef Sekreter cihazı kullanan bir iş yerinde dış aramalar önce sekretere gelmekte, sekreter hattı ilgili aboneye bağlamaktadır.

Dış hattın mesgul olup olmadığı apareylerin üzerindeki işıkli tuşlardan izlenebilmektedir.

Dış hatla görüşen bir abone, görüşme sırasında gerekirse hattı kaybetmeden diğer bir aboneden tam bir gizlilik içinde bilgi alabilmekte ya da bu hattı başka bir aboneye aktarabilmektedir.

Abonelerin birbirleriyle görüşmeleri, cihazın üzerindeki tuşlar aracılığı ile kadranı çevirmeden hızla gerçekleşmektedir.

İşyerinizde telefon haberleşme sisteminizi yeni kuruyor-sanız ya da kurulu sisteminizi geliştirmek istiyorsanız lütfen bize başvurun. Size Şef-Sekreter cihazlarımızı ve diğer haberleşme sistemlerimizi tanıtalım, haberleşme sorununuzu çözenize yardımcı olalım.

Türktelefon a.ş.
"HABERLEŞMEDE UZMAN KURULUŞ,"

Yeni çarşı Biltiz Han 40 Galatasaray/ İSTANBUL Tel. 44 75 00 Yenişehir Zafer Meydanı Adil Han ANKARA Tel.: 17 50 80
Cankaya, Gazi Bulvarı Kostak İş Hanı 41/1 İZMİR Tel. 22 020 İnönü caddesi No.46/E ADANA Tel. 11 597

