

ÇAĞDAŞ İŞLETMECİLİK VE GELİŞİMİ

Ass. Hüseyin YILDIZ (MBA)

I — GİRİŞ

Türkiye’de akademik anlamda işletme disiplinine ilişkin ilk gelişme belirtileri, idare hukuku ve özellikle Kamu Yönetimi dallarında göze çarptığından kısa bir devreyi kapsayan bu aşamaya önce değinmekte yarar vardır.

Türkiye’de idare denilince, başlangıçta genel olarak kamu kesimini kapsayan bütün idarî kuruluşların, organlarının ve idarecilerinin görev, yetki ve sorumlulukları akla gelmekteydi. 1953 yılına kadar bir disiplin olarak akademik anlam ve önemi de bu idarî kuruluşlara ilişkin yasalarla bunlara bağlı olarak Hükûmet veya kurumlarca çıkarılan düzenleyici hukukî belgelerinin öğrenilmesi ve yorumlanmasından ibaretti. Bu öğretilme ve yorumlanma işi de genellikle hukukçular tarafından yapılmaktaydı. Yasama ve yargı organlarının siyasal fonksiyonları dışında, bu fonksiyonların yerine getirilmesi için gerekli bütün eylem ve işlemlerin nasıl yürütüldüğü veya nasıl yürütülmesi gerekeceğinden hiç söz edilmezdi. Sert ve emredici hukuk kurallarının dar çerçevesi içinde toplumun bütün kesimlerinin ihtiyaç duyduğu bu boşluk gene hukukçu tarafından elbette doldurulamazdı. Ayrıca kuruluşun fonksiyonu ile eylem ve işlemlerinin yürütülmesi tekniği anlamındaki ikili bir ayırım yadırganmaktaydı.

Birleşmiş Milletler’in yardımıyla 1953 yılında Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü açılarak çalışmalarına başladı. Enstitü idarî eylem ve işlemlerin yürütülmesi tekniğini dar hukuk açısından değerlendirmek geleneğinden ayrıldı. İdarenin sadece kamu kesimine özgü bir disiplin olma anlayışı devam etmekle beraber, yaygın ve çeviri çalışmalarının yoğunlaşması ve akademik çevrenin genişlemesiyle bu sert anlayış da gevsemeye yüz tuttu. Enstitü 1960’

dan sonra Siyasal Bilgiler Fakültesi ile işbirliği halinde birçok araştırmanın yanında MEHTAP diye adlandırdığımız Merkezî Hükümet Teşkilâtının reorganizasyonunu amaçlayan büyük araştırma projeleri de hazırlamaya başladı. Bunun yanı sıra S.B.F. ve Robert College de kamu yönetimi derslerinin programa alınması ve gene Orta Doğu Teknik Üniversitesinde kamu yönetimi ve işletme bölümlerinin Robert College'de işletme bölümünün açılması ve İstanbul İşletme Enstitüsünün çalışmaları yayın çeviri ve akademik bilgi alış verişini hızlandırdı. Özellikle son yıllarda İktisadî ve Ticarî Bilimler Akademilerinde ders programlarında ağırlığın işletmeciliğe verilmesi, disiplinin gelişme hızını daha da arttıracaktır. Ayrıca şimdi bütün Üniversitelerde işletme bölüm veya fakülteleri bulunmaktadır.

Ülkemizde işletmecilik eğitimi konusu ayrıntılı olarak incelendiğinde, (1) gelişmenin özellikle 1960'dan sonra hızlandığı ve kamu kesimi ile öğretim kurumlarında sadece akademik merak konusu olmaktan çıkarak, işletme uygulamalarına geçecek derecede yaygınlaştığı gözükmektedir.

Şüphesiz kamu yönetiminin esas konusu kamu kesimi, yani bürokrasidir. Kısaca özetlediğimiz bu devrede bürokrasi çeşitli yönleriyle incelenerek önerilerde bulunuldu ve bu konudaki yayınlar sıklaştırıldı.

Bu önerilerin uygulamaya geçmemesini ne kamu yönetimi prensiplerinden şüphe etmeye, ve ne de bu ilkeleri uygulayacak uzmanlık gerektiren, insan gücü kıtlığına bağlayabiliriz. Bunun tek sebebi, siyasal karar organlarının ve onlara etkili çevrelerin bu geleneksel yönetim biçiminin değişime uğratılarak rasyonelleştirilmesi durumundan tedirgin olmalarıdır. Fakat bilimsel kamu yönetimi tekniklerinin bürokrasiye uygulanması yalnız Türkiye'de değil, gelişmiş batılı ülkelerde de sosyal değişime en geç ayak uyduran hukuk düzeni ve siyasal iktidardan destek alan engeller gibi zorluklarla karşılaşmıştır. Bu aşamaya kadar özel sektörde işletmeciliğe yönelmiş bir ilgi veya çaba göremiyoruz. Ancak son yıllardaki dış ekonomik ilişkilerin sıklaşması ve sınırlı da olsa sermaye birikimi nedeniyle firmaların büyümesi, özel sektörde de sevk ve idare disiplinine karşı bir duyarlılık sağlamıştır. Sendikacılığın gelişerek ücret

artımı isteklerini kısmen kabul ettirmesi, şimdilik en azından büyük firma yöneticilerini maliyeti düşürmek için sevk ve idare tekniklerini öğrenmeye zorlamaktadır. İş çevrelerinin desteğiyle Türkiye Sevk ve İdare Derneğinin İstanbul'da kuruluşu bu eğilimin doğruluğunu göstermektedir.

İşletmecilik disiplininin gelişmemesinden doğan boşluk kamu yönetimi çalışmaları ile doldurulmaya çalışıldı. Esasen kamu yönetimi ile işletmecilik arasında kesin bir sınır çizgisinden söz etmek mümkün değildir. Batılı ülkelerde işletme disiplininin gelişimi daha çok değişik olmuştur. İşletme Türkiye'deki oluşumun aksine, özel sektörde geliştirilmiş siyasal iktidarın denetimindeki kamu kesimi, yani bürokrasinin bilimsel bir nitelikte rasyonelleştirilmesi sorunu da, kamu yönetiminin esas konusu olmuştur. Birer sosyal teknik olmaları nedeniyle işletme ile kamu yönetiminin ortak özellikleri yanında ilk bakışta göze çarpabilecek şu farklılıklarının unutulmaması gerekir. Kamu yönetiminde örgütün ana hedefi siyasal iktidar tarafından belirlenir. Örgütün kendi politikası da bu iktidarın genel politikasına paralel olmak durumundadır. Kamu kesiminde örgütlerin ana hedeflerini etkileyen esas faktörler genel toplum yararı ve sosyal hizmet anlayışıdır.

Ayrıca kamu yönetimi yürürlükteki hukuk kurallarının ancak elverdiği oranda örgütleri daha iyiye doğru bir sosyal değişime götürebilecektir. İşletmecilikte siyasal iktidara bağımlılık ve onun politikasına paralellik hiç olmazsa doğrudan doğruya söz konusu değildir. Örgütlerin ana hedeflerini etkileyen esas faktörler, kamu kesimindekinin aksine sosyal hizmet ve toplum yararı ilkeleri sadece bir temenni olarak kalmakta ve kâr motivi diğer bir deyişle kazanç duygusu en ön sırayı almaktadır. İşletmenin esas konusu firma, yani özel sektör olduğundan yürürlükteki hukuk düzeninin bağlayıcılığından kamu kesimindeki kadar zarar görmeyecektir. Bu kıyaslamadan, kamu kesimindeki örgütün siyasal organa bağımlılığı fazla ve serbesti alanının daha çok dar olduğu gerçeği ortaya çıkar. Buna rağmen her iki disiplin de birer sosyal teknik olarak aynı ilke ve verilerden yararlanmaktadırlar.

İşletme idsiplinini ifade etmek için yazarlarımızın kullandığı kavramlar arasında bir birlik yoktur. Prof. Keskinoğlu, bizim de

yadırgadığımız «İşletme Ekonomisi» (2) kavramını kullanmaktadır. Bu eğilim işletmenin, ekonominin bir dal veya ekonomi disiplini içinde incelenmesi gerektiği konusundaki yargıyı yansıtmaktadır.

Oysa ki işletme ekonomisi işletmenin bir dalı veya alt kesimi olup, bu disiplinin bütünlüğü içinde çalışılması gereken bir konudur. Kavram ayrılığının ayrıntılarına inmeden ingilizcedeki «Management» sözcüğünün karşılığı olan işletme veya sevk ve idare terimlerini ayrı ayrı kullanmakta herhangi bir sakınca görmemekteyiz.

Endüstri devrimiyle iş bölümü tekniğinin yaygınlaşması sonucu, örgütün iş akımı bir bütün olarak, grup çalışmasını zorunlu kılmıştır. Firmada iş hacminin gruplar arasında bölünmesi bu grupların da birçok alt gruplara ve alt grupların da tek kişiye kadar inmesi gereği, firmada yönetim, yani sevk ve idare kademesini kaçınılmaz bir ihtiyaç durumuna getirmiştir. İşte firmanın bu eylemlerin gerçekleştirebileceği biçimde örgütlenmesi, bunun için bütün oluşumun planlanması, yönetilmesi, koordine ve kontrol edilmesi, tek kişi veya grupların hem karşılıklı, hem de örgütle olan ilişkileri, fizik ve sosyal çevre ile materialin, insan ve örgütle olan münasebetlerinin tümü, şu anda anlamaya çalıştığımız sevk ve idare disiplininin konusunu teşkil eder.

Hiçbir zaman unutulmamalı ki sevk ve idare firma veya toplum için iyiye doğru gitmeyi mümkün kılan bir kurtuluş aracı değildir. O daha çok sosyal bir teknik olarak eylem veya işlemin nasıl yapılacağı konusunda en verimli ve rasyonel bir yolun aranıp bulunmasına çalışır. Örgüt ve toplum için teorik model ve sistem önerilerinde asla bulunmaz. Eğer firma veya örgütün temel politikaları, daha iyiye doğru gidişi engelleyen olumsuz faktörlere veya çağ dışı geleneksel esaslara dayandırılmışsa, bu durumda sevk ve idare prensip ve ilkeleri fazla yarar getirmeyecektir. Sevk ve idare ne bir sosyal değişim aracı ve ne de tek örgüt yönünden kurumsal yapıyı yenileme faktörüdür. Sevk ve idareyi sadece eylem nitelikli sosyal bir teknik olarak anlamak gerekir. Konuyu incelememizde aşağıdaki sırayı izlemeyi yararlı bulduk. İlk olarak sevk ve idarenin gelişimini ve günümüzdeki aşamaya erişmesini açıklayan görüşlerin değer-

lendirilmesine çalışıldı. İkinci olarak da konunun genel bir eleştirisini sunmaya çalıştık.

Yabancı kaynaklar ve çeviri yayınlar hariç, tamamen işletmeciliğe yönelen yerli yayın ve aşırma ne yazık ki, ihtiyaca yeterli değildir. Fakat konular tek tek ve dağınık olarak değişik kitapların içinde işlenmiştir. Başlangıçta söz konusu ettiğimiz yüksek öğrenim kuruluşlarının yıllık yayın listeleri ve bilimsel dergileri alınıp incelendiğinde, okuyucunun çok yararlı kaynaklar bulabileceği inandırıcıdır. Bu inceleme küçük bir deneme amacıyla yapıldığından ötürü ele alınan konuların bütün inrelikleriyle tahlil edilmesi elbette beklenemez. Kaynaklardan düşünce ve görüşerin aktarımında alışıl-gelen geleneğin aksine bir yolu izledik. Seyirci durumuna geçerek değişik görüş ve düşüncelerin aynen aktarılacak kısır kıyaslamalarını yapmak yerine kendimizi bu değişik görüş ve düşüncelerin bir tarafı kabul ederek eleştirici bir gözle değerlendirmeleri yapmaya çalıştık. İncelememizde hiçbir teknik konuya eğilme olanağı olmayacaktır. Tam ve doyurucu olmamakla beraber çağdaş sevk ve idarenin kapsamını ve gelecekteki eğilimlerini sunmaya çalıştık. Buna rağmen bu çalışma konuyu ilginç bulanlarda, disipline karşı bir duyarlılık sağlayacağı umudunu yitirmeyecektir.

II — İŞLETMECİLİĞİN GELİŞİMİ VE ÇAĞDAŞ SEVİYEYE ULAŞIMINI AÇIKLAYAN GÖRÜŞLER :

Sevk ve idare uygarlık tarihi kadar eskidir, denebilir. Ancak sosyal bir disiplin halinde kurumsallaşması yirminci yüzyılda gerçekleşmiştir. Herhangi bir tanımlamaya gitmeden önce, disiplinin çağdaş seviyeye ulaşımını açıklayıcı temel görüşlere değinmekte yarar vardır.

Bu görüşleri değerlendirdikten sonra dahi, sevk ve idarenin ne olduğu konusunda herhangi bir tanım sunacak değiliz. Esasen çoğunluğu memnun edici bir tanım bulma çabasını biz yararlı görmemekteyiz. Çünkü, tanım belli sayıda unsur veya faktöre dayanırılmış, genel kişisel bir ifadeden başka birşey değildir. Unsurların sayısı ve önemliliğine yönelen düşünce ile akli enerji çok yüzeyde

kalmakta ve esas konunun özü ile ilişkinin kesilmesine sebep olmaktadır. Tanımlama geleneği, belki normativ disiplinler için doğru olabilir. Ama, temeli insan ve grup ilişkileriyle değer yargularına dayanan sevk ve idare gibi bir disiplin için her zaman eksik ve dar kapsamlı kalma durumunda olan tanım ve tasnif alışkanlığı, yarardan çok zarar getirecektir. Bu nedenle, biz bu kesimdeki çalışmamızla anlamlı ve doyurucu bir tanım sunmayı hedef almak yerine, konuyu ilginç bulanların sevk ve idare sürecine karşı az da olsa bir duyarlılık kazanmasına aracı olmaktır. Ayrıca, tanımlamadan kaçınmanın konuya ilgi duyanın kişisel duyarlılığına karşı olması gereken saygıyı da koruyacağı inancındayız.

İşletmenin sosyal bir disiplin haline gelmesi, tüm toplumların geçirdiği siyasal ekonomik ve sosyal değişim sürecine paralel olmuştur. Teknik ilerlemenin itici gücüyle, batının geçirdiği endüstri devrimi, akademik gözlemcileri bütün disiplinleri yeniden değerlendirmeye ve belli bir yörüngeye oturtmaya zorlamıştır. Sevk ve idare, belki ilk olarak bu aşamada ciddi akademik meraka konu olabilmıştır. Bu sosyal değişimlerin en belirgin tipi sermayedarlık ve işletmeciliğin ayrı ayrı ellerde toplanması ile başlar. Sermayedarın işletmecisi olduğu bir uygulamada, manager, yani yönetici dediğimiz tipik bir insan davranışına rastlamak mümkün değildir. İşletmeci sermayedar, pazar ekonomisinin çemberi içinde yöneticilik bakımından geleneksel kültür çevresinin bir uydusu durumundaydı. Sermaye yönetimini, sermayedardan başkasının üzerine alması ile sevk ve idare dediğimiz yeni bir sosyal disiplinin doğuşuna tanık olmaktadır. Şimdi bu değişim sürecini değerlendirmeye çalışalım.

Sevk ve idarenin çağdaş seviyeye ulaşımını açıklayan görüşler çeşitlidir. Ancak, biz burada akademik çevrelerce halen tartışılan en önemli saydığımız dört temel görüşe değinmekle yetineceğiz. (3)

Bu dört temel görüşü aktarmada Newman, Summer ve Warren'ın düşüncelerinden büyük ölçüde esinlendiğimizi belirtmek isteriz. Yazarların, uygulama ve kuramı ahenkli bir biçimde birleştiren bu değerli çalışmalarının halen işletme eğitimi ve araştırmalarında genel bir rehber olma özelliğini kaybetmediği kanısındayız. Adı geçen eser bugün tüm Amerikan Üniversitelerinde temel ders kitabı olarak okutulmaktadır.

1 — VERİMLİLİK (ÜRETKENLİK) GÖRÜŞÜ :

Bilimsel anlamda sevk ve idareye yönelen görüşlerin büyük çoğunluğu, verimlilik sorunuyla ilgiliydi. Bu denli görüşlerin ana amacı, üretim nasıl arttırabiliriz sorusuna cevap bulmaktı.

Henry Fayol, Elton Mayo ve özellikle F. W. Taylor bu akımın öncülüğünü yaptılar. Gerçekten bu görüş pragmatik bir temele dayanıyordu. Verimlilik, mal ve hizmetlerin üretiminde artışı öngörüyordu. Öte yandan verimlilik, in - put, out - put oranını daima artımlı mal ve hizmet üretimiyle yüksek seviyede tutuyordu. Az masrafla fazla üretim o zamanın ekonomisinin en çok göze çarpan pragmatik bir yönüydü. Hiç şüphesiz verimlilik görüşü de o zamanın toplumsal dinamizminden etkilenmiştir. Bu görüşün taraftarları sevk ve darenin verimliliği diğer bir deyimle, üretimi nasıl arttırabiliriz sorusuna cevap verecek tek disiplin olduğu inancındadırlar. Şimdi de yukarda sözü geçen sorunun, soruluş biçimine göre verimlilik görüşünün bir eleştirisini yapmağa çalışacağız.

a — BİLİMSEL SEVK VE İDARE

İlk sistematik işletmecilik araştırması Amerika'da endüstri mühendisleri tarafından yapılmıştır. Araştırmanın amacı, üretimi artırma çarelerini bulmaktı. Bu nedenle, araştırma üretimi arttırmak için teşvik amacıyla işçilere ikramiye verilmesini öneriyordu. Ancak, bu ilk araştırmanın uygulanması ve geçerliliği anlaşılmadan F. W. Taylor ve fikirdaşlarının geliştirdiği bilimsel sevk ve idare akımı bütün sosyal bilimcilerin dikkatini çekerek, bu alanda ön sırayı aldı. Taylor kendisi de teşvik amacı güden ikramiye sistemine taraftardı. Hatta Taylor beklenen günlük standart işini bitiren işçiye, standardın üstünde yaptığı fazla üretimin yüzde yirmisini ikramiye olarak plânlıyordu. Fakat Taylor işletmedeki esas aksaklıkların kaynağının yönetim kademelerinde olduğunu ileri sürüyordu.

Taylor ayrıca işletmecinin iş akımını yakından izlemesini ve her işçinin o işi yapma usulünde en pratik ve verimli yolun bulunarak, işçiyi o yola yöneltmenin zorunlu olduğunu belirtiyordu. Tay-

lor, kendisi yaratıcı bir kişiydi. Bu yaratıcılığının sonucu olarak geleneksel işletme kurallarına fazla değer vermiyordu. Taylor'un atelyeye getirdiği yenilikler işçiler de dahil, bütün tutucu iş çevreleri endişelendiriyordu. Taylor'a yönelen bütün tenkidlere rağmen, onun geliştirdiği bilimsel işletmecilik akımının topluma şu iki katkıda bulunduğu inkâr edilemez. Atelyedeki düzeni tamamen değiştirmiş, teknik yapı üretimi en çok arttırıcı bir hale getirilmiştir. Batının kalkınmış ulusları bu üretimi arttırma faktöründen büyük çapta yararlanmışlardır. Bu günün geri kalmış ülkelerinin sanayileşme parolası, bir bakıma Taylor'un üretimi arttırma faktörünün, başka bir deyimle ifade edilmesidir. İkinci olarak Taylor, iş hayatına bilimsel tahlil yöntemiyle yenileşme ve modernleşme eğilimi getirmiştir. Geleneksel kurallara en azından kendi iş çevresinde geçerlilik tanımamıştır. Öte yandan yöneticinin işletme sorunlarına karşı takındığı tavırlar, geleneksel düşünüşten tartışmalı, tahlilci ve bilimsel bir biçime dönüşmüştür.

b — PERSONEL İDARESİ GÖRÜŞÜ :

Personel idaresi de bilimsel işletmecilik gibi verimlilik sorunuyla ilgileniyordu. Ancak personel idaresi teknolojiyi bir veri olarak kabul edip, ağırlığını işçinin yetenekli, hünerli ve yaratıcı olması veya yetiştirilmesi gereğine bağlıyordu. Bu görüşün savunucuları hernekadar personel idaresi bilimsel işletmeciliğin bir dalı gibi gözüküyorsa da, gerçeğin bu görünüm olmadığı, personel idaresinin kendisine özgü prensiplerinin var olduğu ve az çok bağımsız bir gelişim çizgisini izlediği kamsındadırlar.

Gerçekten ilk sevk ve idare örgütleri uygulamada ve akademik çevrelerde personel idaresi kuruluşları halinde sahneye çıkmışlardır. Personel sorunlarını çözümlenecek bağımsız ve sorumlu bir büro yoktu. İşe alma, işten çıkarma, sınıflandırma, iş üzerinde eğitim, özel eğitim programları, emeklilik, sosyal haklar, sendika ilişkileri ve daha birçok buna benzer hizmetler geliş güzel koordinesiz geleneksel kurallarla yürütülmeye çalışılıyordu. Zamanla tüm personel hizmetlerinin yürütülmesine bağımsız bürolar memur edildi. (4)

Bilindiği gibi, personel hizmetleri tamamen bir insan ilişkisidir. Personel idarecileri bu hizmetleri yürütürken örgütteki bütün aksaklıkları görüyorlardı. Bu nedenle personel idaresinin adı geçen gelişimini işletmeciliğin gelişimi şeklinde anlamışlardır. Personel şubesi ile idare arasındaki ilişkiler son derece yoğunlaşmıştır. Bu sebeple görüşün öncüleri, personel hizmetlerinin tüm örgütün bir aynası olduğunu ve bu sorunların çözümü halinde örgüt sorunlarının da çözümlenebileceği inancını taşımaktadırlar. Böylece çağdaş işletmecilik gelişimine temel ararken personel idaresine öncelik vermektedirler. Personel idaresi görüşü, menajmanı personel idaresi gelişimin doğal bir sonucu olarak kabul etmektedir. Görüşün haklı veya haksızlığı bir yana, personel idaresinin sevk ve idare için büyük bir itici güç olduğu ve tüm işletme sürecine katkısının tartışılmayacağı ortadadır.

c — MALİ FAKTÖRÜN İŞLETMECİLİĞİ ETKİLEYİŞİ :

Mali idareci de firmasının verimli ve etkili olmasından sorumludur. O da material ve insan eylemlerini kendi açısından değerlendirmektedir. Bütçeleme ve maliyet analizleri işletme disiplinine olan ihtiyacı kamçulamıştır. Başlangıçta devlet gelir ve giderlerini dengelemeyi amaçlayan bütçe, zamanla harcama hedeflerini tamamen özelleştirmiş ve bu birimler arasında işbirliğini gerekli kılarak mali anlamda da olsa bu sürecin sevk ve idaresi sorununu ortaya koymuştur. Bütçe oluşumunun hedeflere uygun olarak sonuçlandırılması, işletme prensiplerinin kullanılmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. Merkezî plân uygulayan ülkeler dışında dahi, klâsik anlamda devlet gelir ve giderlerini dengeleyen yıllık bütçe uygulamasının terkedildiği anlaşılmaktadır. Mc Namara'nın öncülüğünü yaptığı ve maliyet fayda esasına dayanan PPBS (Plânlama, programlama ve bütçeleme sistemi) biçimsel politik kararlar bir yana bırakılırsa, bir işletme sürecinden başka birşey değildir.

Maliyet analizleri, menajmanın yeni matematiksel teknikler kullanılmasını sağlamıştır. Maliyet analizlerinin mali muhasebe ile birlikte matematiksel teknikler halinde sevk ve idare sürecinde kullanılmaları yaygınlaşmaktadır. Yukarıda değindiğimiz PPBS yalnız

Çağdaş İşletmecilik

kamu kesiminde değil, özel kesimlerde de kullanılabilir. Ancak, PPBS Pentagon'un desteği ile siyasî çevreler tarafından engellendi. (53)

PPBS bekleşlerinin tam aksine iş çevrelerinde herhangi bir endişe doğurmadı. Programlar birkaç yıllık bütçeleme politikasına yön vermekle yatırımların önceliklerine ve maliyet fayda esasına göre yapılması öngörülüyordu. Maliyet fayda esasının tesbitinde de günlük politik eğilimlere ve değer hükümlerine dayanan subjektif ölçüler yerine, verilerin rasyonel işletme tekniklerince değerlendirilmesi isteniyordu. Plânda, bu büyük programları gerçekleştirme- de bir teknik olarak kullanılacaktı. Duygusal karar vermenin, kişiye ve tek tek kurumlara sağladığı sosyal prestijden ötürü, engelleyici güçler şimdilik PPBS'yi akademik çevrelerin tartışma ortamı dışına taşırmamaktadırlar. Kısaca aktardığımız görüş işletmeciliği bütçeleme ve maliyet analizinin bir fonksiyonu olarak görmektedir. Maliyet fayda esası ve programlandırılmış bütçe politikaları, özelliklerinden ötürü, az gelişmiş ülkelerin sorunlarının çözümlenmesinde çok yararlı birer araç olacakları şüphe götürmez.

d — VERİMLİK VE TEKNOLOJİ :

Çağdaş teknoloji Mechanization aşamasından Automation düzeyine erişmiştir. Malların kitle halinde üretimi ve tüketimi safhasına yaklaşıma çabaları, az gelişmiş ülkelerin temel hedeflerinden birisidir. Ayrıca buna bağlı olarak Standardization ve işi basitleştirme teknikleri üretim artırımını hızlandırmıştır. Ulaşım olanakları materialin fabrikaya giriş ve çıkışını son derece kolaylaştırmaktadır. Bu karmaşık ve çok yönlü yapı içerisinde insanın, insanla ilişkilerini ve insanın materialle ilişkilerini bilimsel anlamda düzenleyecek, hem sosyal ve hem de doğal bilimlerden yararlanacak yeni bir sosyal disiplin ihtiyacı vardır. Teknoloji görüşünün temsilcileri bu disiplini işletme diye adlandırdılar. Ancak, talebin kalite konusundaki oynaklığı, bu karışık oluşumun istikrarını bozdu. Kurulan teknolojik yapı, pazar ekonomisinin talep faktörüne bağlı olarak devamlı bir değişim sürecine konu oldu. Moda ve yeni model kavramları işletme plâncısının kararlarını etkileyecek önemli faktörler haline geldiler.

Ass. Hüseyin Yıldız

Yönetici gelecekte var olacak insan istemlerini kestiremedi. Bunun için de sosyal kültür çevresini ve gruplarla kişilerin değer yargılarını az çok tanımak zorundaydı. Diğer sosyal bilimcilerden yararlanarak bu istemleri tesbite çalıştı. Bu işletmeciliğin çok yönlü bir yetire olduğunun ifadesiydi.

Sayın Bayar'ın, malî plânın yanısıra, structure —yapı ve equilibrium— denge üzerinde ısrarla duruşu bu oluşumun çok yönlülüğünü ve karmaşık ilişkilerini açıkça yansıtmaktadır. (6)

Gerçekten dev teknolojik tesisleri, plânın hedeflerine göre düzenlemekten ve bu dev tesisleri insan psikolojisi, fiziği ve verimliliği ile bağdaştırmaktan en özel anlamıyla material insan ilişkilerini ve birbirine benzemeyen birçok insan aynı amaca yöneltmekten, yönetici sorumluydu. O çok yönlü kültür çevresini doğru tahlil etmek zorundaydı.

Katı teknolojik yapı yanında karmaşık insan ilişkileri de esnek olmak durumundaydı. İlkel üretim türlerinde bu karmaşık yapıyı göremiyorduk. Teknoloji olmasaydı bu yapı büyümeyecek ve beraberinde sayısız problem getirmeyecekti. Teknolojiden yararlanmak zorunlu olduğuna göre, onun getirdiği sorunlara çözüm aramak durumundayız. İşte bu görüşün taraftarlarına göre teknolojik yapının getirdiği bu problemlere çözüm arayışlarımız işletme disiplininin gelişimini sağlamıştır.

Buraya kadar sevk ve idarenin çağdaş seviyeye ulaşımını açıklayan dört görüşten verimlilik düşüncesinin taraftarı dört değişik yaklaşımı inceledik. Verimlilik görüşünün dört yaklaşımı da, disiplini oluşturmada etken olmuşlardır. Ancak çok yönlü toplum yapısının bu dört yaklaşımın kapsamı dışına taşacağı elbette olağandır. Bu dört aşama yalnız işletme için değil, bütün sosyal bilimlerin yararlandığı temel deneyler olmuştur. Mevcut durumu tahlile çaişirken, bu gerçek sosyal deneylerin uygulama anlamında topluma kazandırdığı olumlu değişimleri özelleştirmede daha büyük yarar vardır, kanısındayız. İlerde işletme sürecini işleyişimizde bu pragmatik faydayı gözden kaçırmamaya çalışacağız.

2 — DAVRANIŞÇI GÖRÜŞ :

Bu yaklaşım, davranışçı bilim adamları tarafından geliştirildi. Yaklaşımın esası, verimlilik görüşündeki üretimi arttırma isteminin aksine ve deneysel uygulamalara yer vermeksizin tamamen yalın araştırmaya dayanır. Gerçi birçok araştırmalar uygulamalarla ilgili-dir. Ancak yaklaşımın esas ağırlığı, durumu tanımlama, nitelendirme ve açıklamaya dayanır. Bu araştırmalardan yararlanarak elde edilecek genel prensiplerin iş hayatına uygulanması öngörülür. Bu yaklaşımı da üç alt kesim halinde inceleyeceğiz.

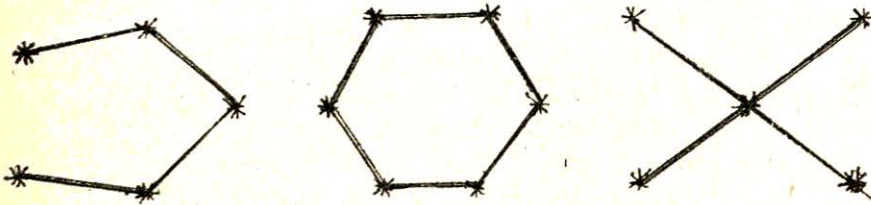
a — ELTON MAYO'NUN ARAŞTIRMALARI :

Bu araştırmalar Elton Mayo yönetiminde, Western Electric Company atelyelerinde 1927 yılları arasında yapıldı. Atelyede çalışan 5 genç kadının devamlı olarak değiştirilen iş şartları karşısında, takındıkları tavırlar ve verimlilikleri incelenmeye başlandı. Işık, dinlenme zamanları, işe başlama ve ayrılış, ücret artımı, iş saatleri ve diğer fizikî çevre değişimlerine rağmen, genç kadınlardan beklenen artımlı randıman elde edilemedi. Bekleyişlerin tam aksine, işin fizik ve sosyal çevresinin çok kötüleştirildiği denemelerde, randıman daha yüksekti. Araştırmanın ikinci yarısında kadınlar izlendiklerinin farkına vardılar. Kadınlarla yöneticileri arasındaki ilişkiler son derece yumuşadı. Öyle ki, bu 5 genç kadın grubu araştırmanın sonuna kadar ilginçliğini devam ettirerek diğer bütün işçilerin özentilerini üzerine çekti. O zamana kadar ücret artımını amaçlayan sosyal baskı verimliliğin tek itici gücü sayılıyordu. Bu denemeler ücret artımıyla verim artımının doğru orantılı olmadığı durumunu ortaya koyuyor. İnsan ilişkileri ve işçinin karşılıklı tavır ve davranışları fizik ve sosyal çevrenin oluşturduğu kültür normlarının, verimliliği etkileyici birer faktör oldukları anlaşılmaya başlandı. İş faktörlerinin atelye veya büro şefinin tek başına anlayıp değerlendiremeyeceği gerçeği kabul edildi. Bu karmaşık oluşumu, verimliliğini etkileyici faktörlerin analizi çok yönlülüğü nedeni ile doğal bilimlerin yanında sosyal bilimlere de konu teşkil etmeye yöneldi. Elton Mayo'nun araştırma raporu özet olarak şöyle sonuçlanıyordu. Fizikî koşullar ve ücret artımı sosyal ilişkiler ve insan dav-

ranışları ile birlikte bir bütündür. Bu verimlilik, yaklaşımdaki, katı, artımlı üretim prensibinin aksine, firmanın genel amacı için işçinin insan nitelikleri yönünü küçümsemenin artık doğru olmayacağı gerçeğini ortaya koyuyordu. Yeni örgütlenme kavramının esasını teşkil eden bu düşüncenin inceliklerine inmekte incelememizin sınırlılığı nedeni ile, kaçınmak durumundayız.

b — HABERLEŞME TENKİDİ :

Elton Mayo niteliğinde araştırmalar dar kapsamlı ve enderdir. Ayrıca bu denli yerinde araştırmaların çoğaltılması dahi eylemci işletme oluşumunun bütün yönlerini ortaya koyabilir denemez. İşletme ilkelerini tespit amacıyla deneme anlamında firma ve örgütler kurulamaz. Sadece bilimsel bir merakla çeşitli kurum ve örgüt teşkil ederek bunları yukarıda sözünü ettiğimiz deneylere konu olarak almak esasen uygulama yönünden olanaksızdır. Tüm toplumu ve kurumların işletme ilkelerini tespit etmek amacı ile ve sosyal evrimin akışını durdurarak deney konusu yapamayız. Toplum ve kurumlar yapmacık bir laboratuvar olmaktan çok doğal birer sosyal vetiredirler. Bununla beraber her hali ile dar kapsamlı olmak durumunda olan bu denli deneylerin bütün bilimlere çeşitli ip uçları verdiği gibi işletme ilkelerinin aranışında da büyük yararlar sağladığı veya sağlayacağı elbette mümkündür. Örneğin: Sosyal psikologların laboratuvarında insan davranışlarını incelemeye yönelik çabaları işletme sürecinin insan yönü sorunlarına nisbî de olsa bir ışık tutmuştur. Aşağıdaki 5 kişinin çeşitli durumlarda haberleşme olanakları, en iyi ve verimli biçimi seçmede, yararlı olacağı sözğütürmez.



Modelde görüldüğü gibi 5 kişi başka haberleşme olanakları ol-

mayan tek kulübelere yerleştirilmiştir. Birbirleriyle yalnız tek kanalla haberleşmektedirler. Biçimleri değişik hallerde denenmiştir. Yıldız biçimindeki haberleşme modeli en anlamlı ve verimli ocağa benzemektedir. 4 kişi ortadaki tek kişi ile haberleşiyor. Ancak bu 4 kişi büyük bir sosyal yalnızlıkla karşı karşıya bulduklarından ötürü ortadaki ile haberleşmede bu hissin etkisi altında kalarak, rasyonel olmayacakları her zaman tartışılabilir.

Bir ve ikinci hallerde öneri ve değişkenleri seçme ve değerlendirmeyi sağlayıcı bir haberleşme noktası yoktur. Haber kaynaktan sonra karar noktasına gelinceye kadar çeşitli yorumlara uğramakta ve özünü kaybetmektedir. Ayrıca düzenli bir karar noktası olmayıp kararın meydana gelmesini şansa bırakmaktır. Haberleşmeyi görüşü tek başına işletmenin çağdaş gelişimini açıklamak çabasıdan çok deney ve laboratuvar verilerine dayanarak işletmeye bilimsel dayanak arayan görüşlere yönelmiş bir tenkididir. Ancak, bu tenkidin yanında, görüşün özü örgütte formal ve informal haberleşme kanal ve olanaklarının en rasyonel bir biçimde düzenlenmesi esasını ifade eder.

c — YERİNDE ARAŞTIRMA MODELİ :

Sosyal ilişkiler çok yönlü ve karmaşıktır. Deneyler ve laboratuvar çalışmalarıyla dayandıkları temel ilkeyi tespit çabası gerekçelere uymaz. Davranışçı sosyal bilimciler sadece insanı incelerken insan davranışlarının sosyal koşulların değişimi halinde nasıl yeniden biçimlendiğini görmeye çalışırlar. Sosyal davranış biçimlerinin nedenleri sınırsızdır. Ancak insan davranışlarına yön veren temel önemli faktörlerin tesbitinin mümkün olacağı kanısındadırlar. (7) Max Weber dinî kurumları, siyasî örgütleri, firmaları ve bürokrasiyi bu açıdan gözledi. Bürokratik süreci daha çok ilginç olduğundan bürokrasinin temel esaslarını araştırmaya çalıştı. Sosyal bilimlerde ideal model diye adlandırılan klasik örgütlenme kuramını ortaya koydu. Dinamizmden yoksun, statik olduğu konusunda ciddi tenkilere uğrayan Weber'in bu ideal modelinin ayrıntılarına geçemeyeceğiz. Antropolog ve sosyologlar daha dar ve sınırlı gözlem sahalarını araştırmalarına konu seçmeyi tercih etmektedirler. İnanç sis-

temi, sosyal ve siyasal roller sosyal normlar, liderlik ve haberleşme gibi toplumsal kesimlerle işletme oluşumu arasında ilişki kurmaya çalışırlar. Ne var ki araştırmacılar arasında gözlemlere konu teşkil edecek tipik bir saha seçme yönünden herhangi bir fikir birliği yoktur. Örneğin psikologlarda kişisel yaratıcılık algı gücü, öğrenme ve sosyal tavır gibi ipuçları ile işletmeciliği yorumlamaya çalışırlar.

Sosyal bilimlerde araştırma geleneği doğal bilimlerdekinin aksine çok yenidir. İşletme sürecini değişik açılardan görme çabaları ilginçliğini devam ettirecektir. Fakat bu görüş ayrılıkları devam ederken yönetici gene de yönetmek durumundadır. Kitle üretim ve tüketiminin gerçekleştiği bu çağda dev örgütler karşısında kişinin güçsüzlüğü ve yalnızlığı artmaktadır. Bu durumda örgüte bağlı kişinin insan ilişkileri yönüne eğilen davranışçı sosyal bilimcilerden yönetici de etkilenmek zorundadır. Unutulmamalıdır ki davranışçılar pragmatik alanda verimlilik ve üretkenlikle ilgilenmeyip tüm süreci genellemelerle açıklamaya ve tanımlamaya çalışırlar.

3 — RASYONEL MODEL YAKLAŞIMI :

Modelin kurucuları işletme sürecine akılcı düşünce açısından bakmaya çalışırlar. Aklın her türlü bilginin tek kaynağı olduğu noktasından hareket ederler. Bu akılcı düşünce ile eylemci işletme sürecini üç ayrı analiz yöntemiyle değerlendirmeye çalışırlar.

a — MİKRO - EKONOMİK ANALİZLER :

Önce kısaca mikro ekonominin ne olduğunu açıklamaya çalışalım. Ekonomik kuram gelir dağılımını ödeme dengesini, vergileme ve benzeri temel sosyal sorunlarla uğraşır.

Ekonomist bu temel sosyal sorunlara çözüm getirmeye uğraşırken tek tek firma veya örgütün gelecekteki plancıları hakkında tahminde bulunmak zorundadır. Ayrıca bu planlar firmanın kendi kazancını maximize etme amacını da ifade eder. İşte mikro ekonomi bu tahminlere esas olacak fiyat, maliyet değişimi ve yatırımlar

gibi sorunları analizlerine konu olarak seçer. Ekonomik yöntem ve tekniklerle yapılan maliyet analizleri yöneticinin planlamaya ilişkin kararlarını doğrudan doğruya etkileyecektir. Mikro-ekonomi manager'in ne yapması gerektiğini özel ayrıntılarıyla ortaya koymaz, ama teorik anlamda yapılması gerekeni dolaylı olarak ifade eder. Ekonomistin geleceğe ait teoremleri akılcı bir tahminler dizisine dayanmaktadır. Ekonomist sevk ve idare sorunları hakkında hiç bir tahmin ve öneride bulunmaz. Ancak idareci planlama yaparken ve yeni yatırımlar için yeniden örgütlenmeye giderken ekonomistin olgunlaştırdığı bu analizlerden büyük çapta yararlanır. Demin sözünü ettiğimiz akılcı tahminler dizisi idareci için karar vermede çok yararlı yardımcı verilerdir.

İkinci analiz yöntemi de matematiksel tekniklerdir. Yöneylem araştırması bu tekniklerin en belirginini olup işletmede ilk kullanılanlardandır.

b — YÖNEYLEM ARAŞTIRMASI :

Yöneylem araştırması ilk olarak İkinci Dünya Savaşı, devam ederken kullanıldı. Doğal bilimcilerden bir grup savaş eylemlerinde kurmayların karar vermeleri yerine değişkenler arasından en yararlı ve rasyonel hareket tarzının seçiminde yeni matematiksel tekniklerin kullanılmasını önerdiler. Öneriye konu olarak da, denizaltıların güvenliği için havadan yapılacak keşif hizmetlerinin planlamasını sundular. Bu başlangıçtan sonra, yöneylem araştırması çeşitli endüstri kesimlerinde karar verme durumlarında değişkenler arasından seçim yapmada yaygınlıkla kullanıldı. Genel anlamdaki karar vermeden farklı üç ayrı özelliği vardır. a) Problemler matematiksel sembollerle ifade edilmiştir. Bu semboller ihtiyaç duyulduğunda kolaylıkla matematiksel analizde sayısal veriler haline dönüştürülmektedir. b) Her problem için bir eşitlikler dizisi veya bir model düzenlenir. Bu model çeşitli faktörlerin etkilerini kapsadığı gibi kendi aralarındaki ilişkileri de içine almaktadır. Ancak model hiç bir zaman yönetici tarafından önerilmeyen bir faktörü mekanizmaya dahil edemez. Model problemin tümünü sistematik olarak ortaya koymaktadır. Aynı problemi bir idarecinin

kendi yetenekleriyle çözmeye çalıştığını kabul edelim. O da mevcut veriler dışındaki faktörlerin etkilerini hayalî olarak modelleştirmeye çalışır. Fakat o model hem eksik olacak ve hem de düzensiz olacaktır. c) Her değişken ve ona bağlı yan tesirler için mutlaka sayısal veriler temin edilmelidir. Bu sayısal verilerin bulunuşu bir çok yardımcı araştırmayı gerektirebilir. Subjektif görüşler ve değer hükümleri dahi sayısal olarak ifade edilmelidir. Model bu sayısal verilerle yeterince beslenirse, verilecek karar çok büyük bir ihtimalle rasyonel olacaktır. En azından idarecinin kafasından kurduğu modele dayanarak verdiği karardan daha çok rasyonel olacaktır. Yöneylem araştırması, özellikleri sayısal olarak ifade edilen bütün iş kollarına kolaylıkla uygulanabilir. Bir petrol rafinerisinin satışlarının zaman bakımından programlanması veya büyük bir üretim örgütünün deposundaki stok kontrollerinin yapılması gibi.

Yöneylem araştırması işletme problemlerine doğrudan doğruya cevap getirmekten çok dolaylı yoldan işletmeye katkıda bulunmaktadır. Yönetici bundan esinlenerek daha kapsamlı düşünme alışkanlığı kazanacaktır. Yöneylem araştırmasında mikro ekonomi analizlerinde olduğu gibi sevk ve idare planlamasının karar verme yönüyle ilgilidir. Mevcut değişkenler ve veriler arasından rasyonel olanını seçer. Yeni değişkenler ortaya koymak gene yöneticiye düşmektedir. Karar verme çok önemli olmakla beraber işletme sürecinin bütünü demek değildir.

c — SİSTEM MÜHENDİSLİĞİ :

Birçok teknikler yöneylem araştırmasının bir dalı sayılagelmiştir. Aslında bu teknikler belirgin özellikleriyle yöneylem araştırmadan ayrılırlar. Örneğin: Oyun teorisi; çelişkilerle dolu bir durumda, karşı tarafı zararsız bir hale getirmek için yapılması gereken en rasyonel hareket tarzının bulunmasına yardım eder. Karşıtınızın çok zeki ve güçlü olduğu ve sizi dize getirebileceği varsayımından hareket edilir. Bunun için hayli yüksek seviyede matematik kullanmak durumundasınız. Karşıtınızın bütün amacı planınızı bozmaktır. Bir planlamada gerekli ön eylemlerin gerçekleştiril-

rilmesinde sosyal çevrenin olumsuz etki göstereceği varsayım alınarak oyun teorisinin kuralları duruma uygulanabilir. Bir diğer teknik de sistem mühendisliğidir. Bunda ise, bir örgütte tek bir birimle bütün sistemin karşılıklı ilişkileriyle bunların bütün olarak in-put ve out-putla olan mevcut ve muhtemel ilişkileri söz konusudur. Daha basit bir ifadeyle şöyle açıklanabilir. Radyo cihazının basit elektrik şebekesinden renkli televizyona oradan da kıtalararası alıcı ve verici uydulara ve bu uyduların nakil fonksiyonunun gezegenlere uygulanması mekanik anlamda olsa bile, sistem yaklaşımını ifade eder. Radyo cihazının bir sistemin alt birimi olarak üste doğru gezegenler arası uydularla ve bu aradaki bütün birimlerle ilişkisi kolaylıkla formüle edilebilir. Verilen ve alınan haberlerin fayda ve doğrulukları in-put out-put ilişkilerini ortaya koyar. İşletme sürecinde de böyle sistemci bir analize gidilebilir. Ancak rasyonel çözüme varacak yolun matematik ve modele dayandığını unutmamak gerekir.

Değişik görüşlerin aynı konuları incelemelerine rağmen konuya bakış açılarının değişik olduğu bir gerçektir.

Örneğin: Rasyonalistlerin eşitlikler dizisi ve basit bir sembolle ifade ettiği bir işletme sorunu davranışçılarının o sorunu ortaya koymaları belki yılları alacak bir araştırmayı gerektirir. Verimlilik görüşünde yöneticinin yeni üretim kontrol sistemi benimsenmesi, davranışçılara rol bekleyişlerinde, değişiklik biçiminde gözükmektedir.

4 — KURUMSAL YAKLAŞIM :

Kişilerde olduğu gibi örgütler de sosyal çevre tarafından şartlandırılmıştır. Yöneticinin karar vermede bir serbestliğe sahip olduğu sanılır. Oysa sosyal çevre karar vermede örgütün genel hedefinin aksine yöneticiyi değişik yönlere itebilir. Sosyal çevrenin değişim halinde olduğu gözönünde tutulursa yöneticinin daha hassas olması gereği zorunlu olmaktadır. Bu nedenle, yönetici bulunduğu sosyal çevrenin geleneklerini, yasalarını ve çevrenin değişim potansiyelini önceden görmek durumundadır. Sevk ve idarenin sosyal çevreye olan bağımlılığını üç ayrı kesimde inceleyeceğiz. (8)

a — ÖRGÜT VE FİRMANIN TOPLUMDAKİ YERİ :

Toplum yalnız özel ve kamu anlayışıyla değil yapılan üretimin türüne ve temin edilen hizmetlerin çeşidine göre de sektörlerle ayrılır. Sahibinin emeğine dayanan, küçük esnaf tipi atelye ve hizmet işletmeleri dışında bu sektörler büyük monopollerin yönetim ve kontrolleri altındadır. Bu dev işletmeler hem sermayedardan ve hem de politik etkenlerden artık rahatsız olmamaktadırlar. Sermayedarlık ve işletmecinin aynı ellerde toplanmadığına daha önce değinmiştik. Uluslararası ilişkilerin sıklaşması bu sektörlerin yararına olmuştur. Çünkü, artık ekonomik bir temele dayanmayan herhangi bir uluslararası ilişkiden söz etmek gerçekten çok zordur. Durum böyle olunca siyasal kararların verilmesinde bile bu büyük sektörler söz sahibi olabilmektedir. Şüphesiz bu sektörlerde siyasal kararlardan etkilenerек bu kararların gerektirdiği değişim sürecinden geçip örgütlenmeye ve hedef seçme politikasına ona göre yön vereceklerdir.

Bu sektörler birer bağımsız toplumcuklar halinde ana toplum içinde varlıklarını devam ettirmektedirler. Ana toplumun sosyal, siyasal ve ekonomik özelliklerinin var olduğu kabul edilince bu gerçeğin, adı geçen küçük toplumcuklar içerisinde geçerli olacağı doğrudur. İşte bu özellikler, o toplumcuklardaki siyasal, sosyal ve ekonomik yönetimin daha öz bir deyişle o toplumun bütün iş hayatının yönetim biçimidir. Bu görüşe göre, yöneticiler, bu küçük dünyalarda yetenek ve kabiliyetlerine göre rol sahibi olmaktadır. Bu rollerin kullanılış tarzı işletme disiplininin konusunu teşkil eder. Görüşün genel sağlamlığını tartışmadan hemen şunu belirtelim ki aşırı uzmanlaşma ve teknolojik tesislerin yüksek maliyeti iş hayatının herhangi bir sektöründe rekabet olanağını yitirmekte ve bu sektörlerin onları ellerinde tutan grup veya firmalar olan başkasına mal ettirmek çabası gerçekten aşırı bir iyimserlik olmaktadır. Yoktan başlayarak bu firmalarla yarışma istemi bir ölçüde romantik bir duygunun dışına çıkamaz. Bu sektörlerin varlıkları devam edeceğine göre bu devamlılığın kendine özgü bir küçük sosyal dünya meydana getireceği yanlış bir yargı olamaz. Durum böyle değerlendirildiğinde bu görüşün işletme sürecini görme açılarımıza önemli bir tane daha eklediğini kabul etmek zorundayız. Bununla beraber tüm sos-

yal evrimi küçük toplumlukların sosyal kural ve yönetim biçimi yaratma esasına dayandırmasının aşırılığını gözden kaçırmamak gerekir.

b — İŞLETMECİLİK İKTİDAR VE SORUMLULUK :

İktidar devletin temel öğelerinden birisidir. Felsefi veya uygulama alanında iktidardan söz edilince genellikle devlet ve hükümetler akla gelmiştir. İnsanlığa çok pahalıya mal olan siyasal devrimler ve kısmen siyasal evrim sonucunda devletin bu iktidarına sınırlandırmalar getirilmiş ve tahditler konulmuştur. Firmada da yöneticinin yetkişi sınırsız değildir. Geleneksel olarak yöneticinin iktidarı mülkiyet hakkıyla eşanlamda kullanılmıştır.

Oysa ki, devlet iktidarının sınırlandırılması gibi, yöneticinin de firmada iktidar alanı daraltılmıştır. Yönetici karar vermek durumunda iken kamu yararına konulmuş yasalara ve doğal çevreyi koruyucu tedbirlere uymak durumundadır.

Bu iktidar sınırlamaları örneklerle çoğaltılabilir. Ancak bilinmesi gereken şudur ki artık yönetici firmasına ilişkin herhangi bir kararı verirken iktidarının meşruluğuna, klâsik mülkiyet hakkını dayanak alamayacak, genel toplum yararını ve çalıştırdığı insanların maddî ve manevî mutluluklarını da gözönünde tutmak zorunda kalacaktır.

Sorumluluk bakımından da yönetici aynı anlamda bir sosyal değişim geçirmiştir. Yönetici için kâr artık firmanın yöneldiği tek hedef değildir. Hatta birçok hallerde kâr ikinci plana itilebilmekte uzun devrede firmayı kendi sahasında toplum içinde kurumsallaştırma çabası ön plâna geçmektedir. Bu eğilim, bizi şu sonuca götürmektedir. Geleneksel olarak kişinin özel niteliklerine bağlı olan iktidar ve sorumluluk kısmen de olsa ondan kesinlikle ayrılmakta ve bu yetki ile sorumluluğun kullanılma alan ve biçimi kurumsallaşmaktadır. Yönetici firmayı terketse de firma buhran geçirmeyecek devamlılığını koruyacaktır. Kurumsal meşruluk kişisel meşruluktan daha adil ve daha çok toplum yararına hizmet edecek ve in-

sanın insana hizmeti yerine insanın örgüte hizmet duygusunu getirecektir.

Az gelişmiş ülkelerde bu kurumsallaşma süreci çok ağır bir tempo ile gelişmekte ve bu nedenle toplum sorunlarının tartışılmasında temel kurumsal problemler unutulmuş kısırlı kişisel çelişkilerle önem verilmektedir. Bu görüş işletme ilkelerinin uygulama şansını kurumsallaşma sürecine bağlamaktadır. İktidar ve sorumluluğun meşruluk kazanarak kurumsallaşması bütün az gelişmiş ülkelerin ortak sorunu olduğundan Türkiye'de de yönetici özel veya kamu sektöründe olsun iktidar ve sorumluluğu kişiliğinden ayrı olarak kurumsal bir anlayışla değerlendirmek zorundadır. Kurumsal değişime mevcut durumu uydurma çabasının kamu sektöründe özel sektöre nazaran daha az hızla işlediği söylenebilir.

Aşağıdaki kesimde de işletmede karar vermeyi etkileyen dış etkenlerle baskı gruplarından ve bunların karar vermeye katılma şanslarından söz edeceğiz.

c — BASKI GRUPLARI SOSYAL KATILMA :

Geleneksel olarak bir firmada hissedarlar idare meclisini bu mecliste firmanın yüksek idarecilerini seçer. Fakat bu özelliği de işletmenin diğer yönleri gibi sosyal değişime uğramıştır. Hissedar olmadıkları halde firmadan uzak veya yakın yarar bekleyen çeşitli grup ve kişiler firmanın yönetimini etkilemek isterler. İşçi sendikaları, yönetimi etkilemek amacıyla, idare meclisinde işçi üye bulundurmakta haklı olarak ısrar ederler. Almanya'da bu istek hayli toleransla karşılandığı halde Amerika'da endüstri çevreleri bu isteği yadırgamaktadırlar. Yeni tesisler kurma, işyerinin değiştirilmesi iş saatlerinin tanzimi makinanın işçinin yaptığı iş kendisinin yapması, iş şartları ve buna benzer diğer birçok sorunlar işçiyi doğrudan doğruya ilgilendiren problemlerdir. Bu denli kararların verilmesinde işçinin karara katılma hakkı ve karşılıklı danışmanın sınır ve ölçüsü kesinlikle belirtilemez. Mahallî ve merkezî hükümetler dolaylı da olsa örgütün yönetimine katılmaktadırlar.

Hükümet vergi politikası yanı sıra kalite kontrolü reklâm ve

Çağdaş İşletmecilik

yatırımlara saha ve maliyet bakımından sınır koyma işçi haklarını düzenleme ve normal pazar ekonomisinin büyük bir tüketicisi olarak firmanın yönetimini doğrudan doğruya etkileyebilir.

Kitle üretim ve tüketiminin gerçekleştiği ülkelerde tüketici örgütleri dolaylı da olsa müşteri olma durumlarından yararlanarak karar verme unsurlarına tesir ederler.

Özel veya kamu sektörlerindeki kredi hacmi ve politikaları da yönetimde gözönünde tutulması gereken esaslardandır. Yönetici, bütün bu kişisel ve grup baskılarını firmanın hedefleriyle uzlaştırmak durumundadır. Firmanın toplumdaki yeri iktidar ve sorumluluk ile yönetimde sosyal katılma diye adlandırdığımız faktörlerin temeli kurumsal değişime dayanmaktadır. Yönetici bu kurumsal değişimi küçümserse örgütün toplumla olan bütün bağları kopmaya doğru giderek örgüt varlığının devamı tehlikeye düşecektir. İleriye gören bir yönetici kurumsal değişimi zamanında değerlendirerek örgütünü o paralelde bir değişime hazır hale getirecektir.

Aktardığımız dört temel görüşten hiçbirinin tek başına işletme sürecine bilimsel bir dayanak olmayacağını adı geçen görüşleri eleştirirken belirtmiştik. Bu dört temel ilkedен her biri çağdaş işletme sürecinin yerine göre, bazan bir unsuru bazan bir safhası ve bazan da bir fonksiyonunun yerini tutmaktadırlar.

II — SONUÇ

Bu temel teorik görüşlerin yanında aşağıda kısaca belirttiğimiz üç ayrı faktörün de işletme sürecini doğrudan doğruya etkilediğini kabul etmek gerekir.

Birinci işletme sürecinin ihtiyaç duyduğu istikrarla sosyal değişim arasında anlamlı bir denge kurma sorunudur. Aşırı uzmanlaşma, automation ve computerle karar verme bu denge kurma sorununa birer örnek teşkil ederler. Yönetici kalkınmış ülkelerde bu teknolojik yeniliklerle işletme süreci arasında anlamlı bir denge kurma çabasıdadır. Başarı derecesini kestirmek henüz erken olmakla beraber bu teknolojik yeniliklerin çözüm bekleyen birtakım sosyal

çelişkiler doğurduğuna tanık olmaktadır. Bu dengeyi korumada en ufak bir hata büyük bir sosyal çöküntüye yol açabilir. (9)

İkincisi de sentez ve analizi örgütü yıpratmayacak şekilde paralel sürdürme problemidir. Örgütü en küçük birimlere kadar parçalayarak bu birimlerin birbirleri ile ilişkilerini ve her biriminde tüm örgütle olan ilişkilerini analiz etmek durumundayız. İşte esas problem, sstem analizi diye adlandırdığımız bu tahlilin sonunda, bu ufak parçaları tekrar biraraya getirerek diğer bir deyimle sentez yaparak kaldığımız yerden örgütün ana hedeflerine doğru yola devam etme olanağımızın var olup olmayacağıdır. Gerek analizde ve gerekse sentezde, sistemci düşünme gereği, doğru zamanı seçmeyi, dengelemeyi insanların bu sosyal duruma hazır olup olmadıkları ve örgütün ana hedefleri gözönünde tutulursa bu olanağın devamlılığı sağlanacaktır.

Sonuncusu da yöneticinin hiç beklenmedik anlarda karşılaşacağı çok değişik düşünce ve eğilimlere karşı takınacağı tavırlardır. Yönetici duygusal olmaktan kaçınarak akılcı bir gözle bu değişik düşünce ve eğilimleri düzenli bir biçimde örgütün gerçek ve yan tesirlerini de gözönünde tutarak büyük bir olgunlukla değerlendirmek zorundadır.

Biz başlangıçta da belirttiğimiz gibi akademik çevrelerimizde alışlagelen çok katı tanımlama geleneğine uymayacağız. Esasen işletmeciliği bir eylem tekniği şeklinde anladığımız için o eylemin gerçekleşme koşul ve aşamalarını şimdiden öngörerek adlandırmayı zararlı görmekteyiz.

Kaldı ki o eylemi değişik bir yönetimle daha verimli olarak gerçekleştirme olanağı yoktur denemez. Gerçi hukuk gibi bazı sosyal bilimlerle doğal bilimlerde tasnif ve tanımlama belli bir dereceye kadar kaçınılmaz ise de, işletme gibi mevcut veya olması gereken insan davranışlarının yani yönetici eylemlerinin tarif ve tasniften çok, bilimsel duyarlılığa cevap verecek anlamlı bir açıklama usulünün disiplinin esnekliği ve çok yönlülüğü dolayısıyla daha yararlı olacağı kanısındayız.

Tanımlama veya açıklamadan herhangi birisini tercih etme işini konuya ilgi duyan kişinin kendisine bırakıyoruz. Sonuç olarak

başlangıçtan beri değindiğimiz düşünce ve ilkeler eğer bizi bir tanımlamaya veya işletmeciliğin ne olduğu konusunda tatmin edici bir noktaya kadar götürüyorsa, biz kişisel tercihimize sadık kalarak bu açıklamalarımızı sadece özetlemekle yetineceğiz.

Daha önce de, defalarca, yöneticinin esnek olması, çok yönlü olması kurumsal ve sosyal değişimi iyi değerlendirmesi fizik ve kültür çevreyi tanımasını ve doğal bilimlerin verilerinden yararlanmasının gereğine değinmiştik. İşletme sürecinin konusu yukarıda özelliklerine kısaca dokunduğumuz nitelikteki insan eylemleridir. Bu eylemlerin özellikleri eksiksiz olarak tasnif edilemez. Ancak bu özelliklerden gözden kaçmayacak kadar belirgin üç tanesine değinmekte fayda vardır.

Bunlardan birincisi tüm işletme sürecinin eylemci bir nitelik taşımasıdır. Hele işletme hiç bir zaman teorik veya entellektüel kafa sporu olamaz. İkincisi de, bu eylemin dış ve iç çevre bakımından kapsamlı ve çok yönlü oluşudur. Sonuncusu ise eylemi gerçekleştirmede serbesti ve sınır alanı ne kadar dar olursa olsun eylem tekniğinin gene kullanılabilmesi, yani işletme ilkelerinin evrenselliğidir. Bu geçerlilik oranı fizik, teknik, sosyal, ekonomik ve siyasal çevreye doğrudan doğruya bağlıdır.

Bu kesimi bitirmeden önce yöneticiliğin hem bir sanat ve hem de sosyal bir disiplin şeklinde yorumlanabileceği yargısına katılmayacağımızı belirtmek isteriz. Genellikle sanatçı davranışlar doğuştan birlikte getirilen nitelikler olarak anlaşılmaktadır. Oysa yöneticilik nitelikleri doğadan gelme olmayıp kurumsaldırlar. Yani sonradan öğrenilerek kazanılabilecek niteliklerdir. (11)

Şüphesiz sanatçı davranışlarının da eğitimle geliştirilmesi veya zenginleştirilmesi mümkündür. O zaman sanatçı davranışlarının da büyük bir kısmı kurumsaldır, diyebiliriz. Kurumsal olduğu nisbette yani öğrenme ile kazanılabilecek nitelikler olduğu takdirde, yönetici yarar görüyorsa bu niteliklere sahip olmaya çalışacaktır. Ancak sevk ve idareyi bir bakıma sanat diye yorumlayarak ve sanatın kökenini de doğadan gelme yeteneklere bağlayan görüş bilimsel sayılmaz. Sanatçı duygusaldır ve bu duygululuğu bütün kararlarını etkileyicidir.

Oysa yönetici karar vermede akıl ve rasyonelden yana olmak durumundadır. İşletmeciliğin sanat olma yönüyle yöneticinin bilgi ve düşüncelerini bir sanatçı kolaylığı ile, başkalarına kabul ettirmesi ifade edilmektedir. Kabul ettirme ve ikna gücü gerekçesi ne olursa olsun eğer bir nitelik olarak kabul edilirse, bütün politikacı ve sanatçıların aynı zamanda çok iyi birer yönetici olacaklarını öngörmek gerekir.

Genellikle böyle tipler çok sosyal olup çevrece sevilenlerdendir. Fakat antisosyal, örgütte ve dış çevrede özel kişisel ilişkiler yönünden sevilmeyen bir yöneticinin, firmasını hedeflerine doğru personeline de büyük yararlar sağlayacak bir yolda başarıya götürmeceğini elbette söyleyemeyiz. Yöneticinin esnek ve çok yönlü olması gerektiğini söylerken, bu niteliklerin örgütü hedeflerine ve örgütteki insanları da, daha yüksek bir mutluluğa ulaştırılmasında yararlı olacağı yargısını ifade etmek istiyorduk.

K A Y N A K L A R

- 1 — ÖZ-ALP; Şan, İşletme yöneticileri ve İşletmecilik eğitimi E.İ.T.İ.A. Yayını 1972 s. 103
- 2 — KESKİNOĞLU; Suat, İşletme ekonomisi dersleri. Cilt I. 4. Baskı 1970 İstanbul s. 10
- 3 — NEWMAN, SUMMER, WARREN; The Process of Management Prentice-Hall, Inc, New Jersey Second Edition 1967 Chapter 2
- 4 — PRİFFNER; John M; PRESTHUS; V. Robert, Public Administration The Ronald Press Company, New York Fourth Edition 1960 Part IV
- 5 — WILLİAMS; Timothy Alden «Defense Studies» in Public Administration Review JULY — AUGUST 1969 s. 417
- 6 — BAYAR; Doğan Endüstri işletmelerinde Finansal Plânlaşma E.İ.T.İ.A. Yayını 1967 s. 2
- 7 — WEBER; Max, The theory of Social and Economic Organization A Free Press Paperback New York Sixth Printing 1969 s. 110 (Edited by Talcott Parsons)
- 8 — ROSE; Peter I, The Study of Society Random House New York 1967 İntroductional Chapter.
- 9 — PYE; Lucian W, VERBA Sidney, Political Culture and Political Development Princeton University Press New Jersey 1969. s. 512
- 10 — BAYAR; Doğan, AŞKUN; İnal Cem, İşletmecilik Bilimine Giriş (Ders notları) B.İ.T.İ.A. Yayını 1971 - 1972 s. 8
- 11 — NEWMAN; William H, Sevk ve İdare T.O.D.A.İ.E. yayını 1970 s. 3 (Kenan Sürgit dilimize çevirmiştir.)