

## İŞLETMELERDE MODERN SEVK VE İDARE

Ergun ZOGA \* )

### ÖZET :

İşletmelerdeki asli gaye verim ve kârdır. Bu neticeyi sağlayıcı unsurlar olarak gaye ve sermaye ilişkilerini görmekteyiz.

Hangi konuda çalışırsa çalışsın her işletme belli bir kuruluşa sahiptir. Bu bakımdan gaye ve sermaye ilişkisi, herşeyden önce bu kuruluşa hayatıyet veren çalışanların emek ve yaratacakları iş gücünden elde edilecek başarı ile sınırlı bulunmaktadır. Dolayısıyla gayesi ne olursa olsun, sermaye miktarı hangi rakamı gösterirse gösterebilir İdarecilik San'at ve felsefesinin modern anlamını hazmederemiş kişilerin idaresindeki işletmelerin başarılı olmasına imkân yoktur.

### ABSTRACT

The main purpose is output and profit in all operations. The relations between the purpose and the capital are elements, that give this result.

Every operation has definite structure, whatever the operation area is. From this viewpoint the relation between the purpose and the capital is limited within the success that will be provided from manpower. Whatever the purpose and the amount of investment are, it is impossible that the operations which are directed by managers, who don't know the meaning and philosophy of modern management.

İşletme ve Sevk ve idare terimlerinin gerçekte birbirlerini tamamlayan iki kavram olarak mütalâa edilmeleri gerekir. Hatta daha iyi bir ifade ile; işletme, en geniş anlamda modern sevk ve idarenin kapsamı içerisine giren, bütün unsurların harmoni içerisinde meydana getirdikleri düzenden başka bir anlam taşımamaktadır. Bununla beraber Yapı olarak "işletme" ile çalışma mekanizasyonu olarak "idare" yi değişik açılardan ele almada da konunun takdim özelliği itibariyle büyük faydalar vardır.

Genel olarak işletme, belirli bir gayenin istihşâlinde belli bir sermayeye istinad eden idarî ve teknik çalışmaların yapıldığı bir kuruluştur, şeklinde tarif edilebilir. Bu tariften anlaşılacağı üzere işletmede ilk unsur-gaye olmaktadır. Ancak işletmenin kuruluş olarak elde etmeye çalışacağı gaye, ilk anlarda tasarındaki objektif kıstaslara rağmen yine de kurucularının tahminine dayanan sübjektif düşünce, plân ve arzularına uygun bir hüviyet içinde kalmaktadır. Bu ise gayenin, ilk zamanlar sübjektif vasıflı, tahmine dayanan tasan halindeki bir sonuç olduğu anlamına gelmektedir.

ikinci unsur "sermaye" dir. Sermaye ister ferde, ister devlete ait bulunsun, tasar-

lanan gayenin elde edilmesi için dayanılan en önemli ve en objektif unsur olmaktadır. Ancak bütün bu objektifliğine ve kudretli mevcudiyetine rağmen yine de kendisini kullanacakların ehliyet, bilgi, hüner, tecrübe, ve yaratıcılıkları ile sınırlı olarak tasarlanan gayenin elde edilmesine veya edilmemesine hizmet eder. O halde hangi tip ve hangi konuda olursa olsun, bir kuruluş olarak işletme, mutlak surette sermaye ve gaye unsurları üzerine bina olmaktadır. Ancak, bu gaye ve sermaye ilişkisi organizasyon diyebileceğimiz maddi bir yapı şeklinde tezahür etmektedir.

Devlet

veya—————» Sermaye——\* Gaye

### Organizasyon

Bu bakımdan Sermaye — Gaye ilişkisinin, başarı ibresinin hareketi yönünde tetkiki yapılırken, bu başarının doğrudan doğruya organizasyona ve onun çalıştırılmasına bağlı olduğunu görmek mümkündür. Dolayısıyla, herhangi bir işletmede sermayenin elde etmeye çalıştığı gayenin tahakkuk ediş nispeti, doğrudan doğruya organizasyonun yapı, fonksiyon, çalışma veya daha geniş bir ifade ile "İdare Mekanizasyonu" ile ilgilidir denebilir.

\*) Organizasyon ve Metod Uzmanı

Organizasyon konusunda İdarecilik ve Sanatı adlı kitabımızda yaptığımız tarifi daha kısaltarak ifade edersek; Organizasyon, belli bir gayenin tahakkuku için birbirine bağlı iş ve fonksiyonların birden fazla kişiler tarafından tekbir fert veya gurupmuş gibi müştereken görülmesine ve bu neticeyi sağlayıcı müşterek hareketlerine denilir, şeklinde bir başka tarifi ifadelendirmiş oluruz. Bu tariftten de anlaşılacağı üzere işletme Organizasyonunda en önemli unsur olarak insan gücünü görmekteyiz. O halde gerek sermayenin kullandığındaki isabet ve gerekse gayenin istenen şekil ve hüviyette elde edilmesi, o işletmede çalışan elemanların yaratacakları neticenin ta kendisidir. Ancak çalışanların mesailerinden gerekeni elde edebilme bazı şartların tahakkukuna bağlı bulunmaktadır.

İnsangücü, işletmelerdeki en önemli kaynak olarak mütalâa edileceğine ve edilmesi gerektiğine göre; birden fazla elemanın bir araya toplanması neticesinde idare eden ve idare edilen guruplaşmasının meydana gelmesi, bu iki gurup arasında belli bir davranış şeklinin doğması, mantıkî bir iş bölümü yapılabilmesi için hiyerarşik bir yapının, yani teşkilât yapısının, teşekkül etmesi, ve yatay — dikey emir alma verme ve koordinasyon fikrinin doğması tabii olarak meydana gelecektir. Bu ise görev ve fonksiyonların ortaya çıkması anlamını taşır. Bütün bu fikirler, işletmelerin herşeyden önce aşağıda ki noktalar itibariyle tetkiki zorunluluğunu ortaya koyar.

1. Mekanik yapı itibariyle işletme
2. Çalışma çevresi itibariyle işletme
3. Personel düzeni itibariyle işletme

Yukardaki her bir ifade edildiği gibi belli bir sermayenin tasarlanan belli bir gayeyi elde edebilmesinde bir kuruluş olarak işletmenin ilmî objektifliği haiz, başarı getirebilecek bir yapı şekline sahip olabilmesi için yakardaki üç maddede belirtilen hususların en ince detayına kadar incelenip aksakların tespiti ve dolayısıyla gayenin istenen hüviyette elde edilmesi için zorunlu bulunmaktadır.

Gerçekte de bu nokta işletmenin teknik hususiyetleri dahil bütünü ile "Sevk ve idare Konsepti" içerisine girdiği ve bütün fonksiyon ve faaliyetlerini bu konunun sistem, prensip ve teknikleriyle yapma zorunluluğunda bulunduğu bir sınırdır. Zira işlet-

me, bir bakıma kâr elde etmek veya müesir ve verimli çalışma politikası taşır. Bu ise yukanda da belirtildiği gibi idareyi ve İdareciliği modern idareciliğin modern görüş açısından görebilmekle mümkün olmaktadır.

Sevk ve idare terim olarak iki kelimedenden meydana gelmiştir ki; sözlükde belli bir unsurun belli bir hedefe ulaşmasını sağlama şeklinde açıklanan Sevk ve Devr kökünden meydana gelen, yürütme, yönetme, döndürme ve becerme anlamında İdare. Bu konuda sevk, belli bir gayeye yönelmiş faaliyeti, idare ise belli bir gayeye yönelmiş faaliyetin eldeki imkân ve şartlara uygun olarak neticelendirilmesini ifade etmektedir.

ister özel olsun, ister amme hizmeti gören bir devlet işletmesi olsun görevini ifa ederken aşağıdaki kaynakları kullanmak zorunluluğundadır.

1. İnsangücü
2. Zaman
3. Para
4. Malzeme
5. İş Yeri

Esasen sevk ve idarenin tarifi de temel olarak bu beş unsura dayanır.

Önceden tayin ve tespit edilmiş bir gayenin tahakkuku için İnsangücü, Zaman, Para, Malzeme ve Yer unsurlarının en ekonomik, en verimli, en rantabl ve en iyi şekilde kullanılması Modern Sevk ve idarenin arzu ve amacıdır.

1911 Yılına kadar ilmî kaide ve prensiplerle hüviyet kazanamayan Sevk ve İdare özellikle 1911 Yılında Amerikan Doğulu Nakliye Şirketleri ile Demiryolları İdare arasındaki Fiat Arttırma davası dolayısıyla ilk olarak ilmî vasfım almaya hak kazanmıştır. Her ne kadar 1911 yılından önceki zamanlarda özellikle Frederic W. Taylor tarafından geniş bir şekilde ele alınmışsa da yukarda bahsi geçen yıl ve sonralarında beynelmilel bir mahiyet kazanarak bir ilim dalı haline gelmiştir. Uzun çalışma, tartışma ve fikri mücadele ile geçen yıllar zarfında büyük değişiklikler ve gelişmeler kaydederek bugünkü hüviyetine bürünmüştür.

ister klâsik, ister Neo klâsik ve ister Modern Sevk ve idare ekolleri olsun fikir

üzerinde mutabakata varmışlardır. **İdarenin verim ve müessiriyetini arttırma.** Ancak bu temel gayeye varma çabalannda metod olarak aynlıklar gösteren hareket tarzlarını da iki fikrî açı altında toplamak mümkündür:

1. Direkt olarak işe yönelme
2. Endirekt olarak işe yönelme

Genellikle klâsikleri direkt olarak işe yönelenler gurubunda mütalâa etmekteyiz. Modern Ekolün mü(tesipleri ise bir bakıma "önce personel sonra iş" iddiası ile bir öncekilerden ayrılmaktadırlar.

Gerçekte de 20. yüzyıl kompleks ihtiyaçların hissedilmeye başlandığı ve eski yüzyıllara nazaran daha ciddi ve çabuk tatmin çarelerinin bulunmaya uğraşıldığı bir zaman vasfını taşımaktadır. İnsanî ihtiyaçlar çeşitli guruplarda toplanabilir ki; en ilkel ihtiyaçları fizikî ihtiyaçlar, ya da yaşama ihtiyaçları şeklinde adlandırabiliriz. Dolayısıyla insanlar herşeyden önce açlık ve susuzluk ihtiyaçlarını gidermeye çalışacaklardır. Diğer taraftan bu ihtiyacı tatmin etmiş bir insanın daha kompleks ihtiyaçlar hissetmesi haşlayacak ve tatmin çarelerini bulma çabalan doğacaktır. O halde denebilir ki, insan madde ve manevî ihtiyaçlarını giderdiği nispette mesut ve arzuludur. 20. Asnn insanı daha çok ihtiyaç hisseden ve daha az tatmin imkânına sahip olduğundan onun saadeti ve huzurunun çok daha başka açılardan ele alınması gerekmektedir. Bu bakımdan insan idare eden, başkalarının mesailerini ile gayeye ulaşmaya çalışan bir idarecinin, idareciliğin

kritik noktalarında son derece dikkatli ve bilgili hareket etmesi zaruridir.

Ekonomideki "İnsan şahsî menfaat *sai-kı* ile hareket eder" ipotezi, gelişen ve değişen sosyal yaşayışa paralel olarak insanın kendi sosyal yaşayış ve problemlerinin de değişip gelişeceği sonucunu ortaya koyar karakterdedir ki bu insanın; 20. yüzyılda iç dünyası ile değerlendirilen bir yaratık olduğuna bizi zorlamaktadır. Ancak kilise ve ordu disiplininin tesiri altında kalan klâsiklerde insanlar için bir iç dünya ve bunun işi etkileyici tesirleri nazarı itibare alınmamıştır. Dolayısıyla insan, kendisine verilen işi beheimahal yapma zorunda olan bir robot varlık şeklinde kabul edilmiş olmaktadır.

Bu fikrin tam karşısında yer alan Modern Ekol mensupları ise insan ve onun iç dünyası ile meşgul olmuşlar ve insanı idare etmede yeni metod ve prensipler geliştirmişlerdir.

Sonuç olarak denebilir ki: Sermaye tek başına hiçbir anlam ifade etmez. Ulaşılmaya çalışılan gayenin tahakkuku, çalışanların başarısı ile mümkün olur. İdarecilerin bütün teknik bilgi, kaabiliyet ve tecrübeleri Sevk ve İdareyi bilmeleri ile anlam kazanır. Aksi takdirde, mesleğinde ne kadar üstün kişi olursa olsun, çalıştırdığı elemanı idare etmesini bilmeyen, bu bilim dalının sistem, prensip ve metodlarından habersiz bir kişinin başarılı olmasına ve işletmenin gayesini belli bir zaman diliminde elde etmesine asla imkân yoktur.