

# İŞLETME VE MÜESSESELERDE AMAÇLAR

Yazan: O r d w a y T E A D (\*)

Ç e v i r e n : İnal Cem AŞKUN

İşletme Kürsüsü Asistanı

« İnsanlar otoriteye ekseriya, onun, tasvip ettikleri ve faydalarını âdil bir şekilde paylaşacakları amaçlara ulaşılmasında, iyi ve sorumlu bir tarzda kullanıldığına inandıkları zaman severek, hattâ zevk duyarak boyun eğler. Şüphesiz idareciler bir kuvvete sahiptir. Ancak bu gücün toplum yararına kullanıldığı ve kamu görevlileri sıfatıyla, kudret sahiplerinin, tatmin ettiği gayenin, insanları kendilerinden daha zayıf olanlarla rekabete sevk etmek yerine, müşterek olan ve insanların, uğruna beraberce çalışabilecekleri bir hedef olduğu hususunda, bir EFSANE mevcuttur. Realist görüş sahipleri dahi, eğer ahlâkın korunması lâzımsa, müşterek dâvaya böyle hasbî bağlılığın devam etmesi gerektiğini müşahade etmişlerdir (1)».

İdareci, herhangi bir yaratıcı sanatçı gibi, kendine has bir ortamda ve özel bir aletle çalışır. Üç veçheye sahip olan bu ortam, bil-

(\*) Çevirinin yapıldığı eser: THE ART OF ADMINISTRATION — Mc. Graw Hill Book Company, 1951 - syf: 7 - 21.

(1) ARTHUR. E. MURPHY - The Uses of Reason - The Mac Millian Company, 1943 - syf: 193.

fiil müessesenin ve onu teşkil eden veya onunla ilgili bulunan beşerî varlıkların faaliyetlerinden ve bunların her ikisini içine alan topyekûn muhit şartlarından meydana gelir. Yaşayan bir müessese, görülebilen özelliklere sahip olup, tesir eden ve tesir altında olan herkes tarafından etkilenen, hakiki bir bütün teşkil eder.

Canlı örgüt (teşkilât), beraberce iş yapmak ve başarıya ulaşmak isteyen insanların şuurulu olarak bir araya gelmesinden doğar. Böylece tek tek kendileri için edinemedikleri, yahut iyi izliyemedikleri kesin amaçları gerçekleştirebileceklerdir. Fertlerin meydana getirdiği küçük topluluk, birlik, bazılarının deyimiyile «sosyal sistem», büyük toplumun çok sayıda karakteristik özelliklerine sahiptir. Hakikatte işletme veya müessese faaliyetinin gerçek yüzü bu açıdan daha belirli bir şekilde anlaşılacaktır. Bugün sosyolojik ve psiko-sosyal yaklaşmanın, insanların bir amaç uğruna toplanmaları ile devam etmesi, idareye doğru atılan faydalı adımlardan biri olmuştur.

Küçük toplumlar veya sosyal düzenler olarak bizim tipik örgütsel varlıklarımız — fabrikalar, mağazalar, bankalar, okullar, hastaneler, devlet daireleri ve diğerleri — türlü etmenler altında yetişmiş insanları, ustalıkla bir araya getirmiştir. Aslında bu insanlar toplumun üreticileridir. Öte yandan organizasyon içinde işyeri, yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, dinî ve diğer kardeşçe bağlılıklar gibi bitişik faktörlerin etkisiyle, gruplaşma eğilimleri başgösterir. Grupların, kendilerine has yaşayışları, kabullendikleri uyuşma standartları, şekilsiz (gayriresmî) önderleri, gelişen çok güzel kişisel tutkuları vardır. Bütün bu karşılıklı iyi duygular, zeki bir idarecinin asla inkâr edemeyeceği canlılık avantajlarıdır.

Sıkı insan ilişkilerinin geleneksel sonucu olarak, duygusal bağlılıkların kuvvetlenmesinde şakalar, fıkra sohbetleri, ad takmalar, danslı toplantılar, kır gezileri gibi içtenliği artırıcı şeylerin büyük rolü olur. Böylelikle, birliğin insana verdiği esenlik gittikçe fazlalaşır. Bunun farkında olmayanlar, topluluk içinde meydana gelen, bu mutlu kaynaşmaya verilen değere şaşacaklardır. Tam gelişme halinde bu duyguyu korumak, idare sanatının vecibesidir. İşin bununla ilgisinin dolaylı olması ve işden zevk duyulmasının ayrıcalık gösteren durumu, onun önemini asla azaltmaz. En azından insanlar, bu suretle görevlerinde, beraber, âhenkli ve mutlulukla olumlu şekil-

de çalışacaklardır. Daha fazlası, işin kendisinden zevk alma derecesine gelmeleri ümididir.

Birliğin veya işletmenin yapısında egemen olan vasıf, bir amacın var oluşudur. Bu ise birşeyi yaptırmaktan ibarettir. Birlik içinde fertler tarafından gerçekleştirilecek belli amaç ve neticeler vardır. Buradan temel bir sorun ortaya çıkar: Gayelerin mahiyeti, karakteri arzu ettikleri mutluluğa erişmek için onları gerçekleştirme çabası gösteren fertleri önceden hazırlayacak durumda mı? Ne çeşit amaçlarda daha büyük gruplara başvurulacak? Bunlara hemen birkaç cevap verilebilir, ancak işte bu noktada, tesbit edilen amaçların tamamen kabulünün sağlanması yollarını keşfetmek gibi ileri bir problem kendini belli eder.

Bunun gerisinde, yukarıdaki iddiayı karşılamak için, egemen unsurlardan sosyal ve kültürel güçlerin etkilediği, muayyen şartların, aramakta direnen genel insan mizacının görünüşünü biraz hesaba almak gerekir. Kanaatımızca insanlar bir topluluğa girdikleri zaman, az da olsa ortak amacı kabullenirler. Çünkü böyle yapmakla mutluluklarının artacağına ve çabalarından ümitvar olacaklarına inanırlar. Diğer şartların eşitliğinde, fertlerin giriştikleri işler, kendilerinin memnun kalacağı sonuçlar veriyorsa, ortak amaçlar iyidir.

Örgütlerin amacı, hedefi, neticesi — bu kelimeler burada birbirlerinin yerine kullanılabilmektedir — fertler grupunca paylaşmış muayyen sonuçları, kontrol etme arzusuna göre, anlam taşımaktadır. Grup istekleri bir organizasyondan diğerine çok değişik olabilir ve bütün kişisel çıkarları silip götürecektir genişliği kapsıyabilir. Meselâ bir mucit ve arkadaşlarının arzusu, yeni bir âlet meydana getirip, satarak kâr elde etmektir. Amerika'yı örnek alırsak, bir grup bankerin emeli, bazı demiryolu imtiyazlarını tekellerinde toplayıp, faaliyette bulunmaktır. Öte yandan Amerikan halkı ise demiryolu tarifelerinin düşürülmesi istegindedir. Bunların yanında, bazılarının arzusu insan haklarının korunması, bir grup doktorun emeli bir hastane kurup çalışmak, herhangi bir devlet okulundan, ailelerin isteği ise, görevini okul aile birliği aracılığı ile yapmasıdır. Bu gibi daha bir çok örnekler verilebilir.

Müşterek gayenin, müşterek ihtiyaçtan doğduğunu anlıyanlar, zor veya müsait durumda müesseseyi, birliği, ortaklığı biraz da resmen şekillendirilmiş bir bünyede organize etme yolunu izlerler. Ka-

nunî şekil olsun olmasın, ortaklık teşkilinde, çeşitli büyüklük faktörlerine, gerekli nakdî kapitale, arzulanın istikrara, v.s. istinad edilir. Hattâ ortaklığın tipi, cemiyet kanunen amacı kâr olmayan çok çeşitli işletmeleri — eğitime, sosyal yardıma, devlete ait teşebbüslerde olduğu gibi — benimsediğinden, amacı ile ayrı bile olabilmektedir. Müessese kurulmasında, ne şirket ne de dernekler yönünden, anahtar faktör hâdisesi vardır, hepsi için önemli olan idarecilerdir.

Bu suretle işletme ve müessese amaçlarının başlangıç safhası, paylaşılan arzularla, bunları ortaya koyanlardan hâsıl olmaktadır. Onlar için amaç yeni, açık, çekici, mühim ve en iyi şekilde beraber çalışmaya lâyık bir özellik taşımaktadır. Müşterek maksat açıktır ve birlikte hareket ancak neticeyi sağlayacaktır. Şevk ve mânevî coşkunluk içinde yeni organizasyonlarla işe başlamak, bir bakıma gerçekleri tanımaktır.

Ancak üzerinde fikir birliği edilmiş amaca, tesirli olarak erişmek için başlangıçtaki küçük grubun dışındaki bazı kimselerin de gruba alınması ile, idarî güçlükler hemen başgösterecektir. Bu giriş çok değişik şekillerde olabilir. Daha önce vatandaşımız olarak doğmayan kimseleri uyruğumuza alır, golf kulübümüze yeni üyeler kaydederiz. Bir taraftan şirket sermayesinin hisselerini satarken, diğer taraftan faaliyete geçilmesi için, maaşlı mevkileri dolduracak kişiler buluruz. Onlar yerlerine göre işgücünün tamamlanmasını sağlarlar. Bütün bunlar, örgütlendirilen işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesiyle ilgili olarak, başlangıçta, ileriye doğru atılan bir adımdır.

İlerleyen zamanda örgütler, saptanan amaç ve didinmelere göre işlerken, genellikle muayyen bir hız kazanır. Yöneticiler ise çok kere, düzenin kendi gücüyle yürüyeceği kanısındadır. Keza bununla ekseriya, idarecilerin bildiklerine inandıkları, aralarına yeni girenlerin bir dereceye kadar, birleşme amaçlarının ne olduğunu bilecekleri ifade edilir. Hattâ onlar daha da ileri giderek, amaçlarına ulaşılması şüpheli görülen her şeyde «bunun sözsüz işlediğini» farzederler.

Bu beşerî zaaf, muhtemelen müesseselerin tabii seyri ile ilgili, canlı doğuş, hızlı gelişme, başarılı orta yaş yılları, zayıflama ve tasfiye esasına dayanmaktadır. Endüstri işletmelerinin ömürleri hususundaki istatistikî delil, çoğunun nisbî sabitlikle, ilginç kısa ya-

şama sürelerini, bize gösterir. 1915'te Newyork Borsasına kayıtlı şirketlerin listesine bakılırsa, bunlardan kaç tanesinin uzun ömürlü olduğu anlaşılır.

## BİRİNCİ VE İKİNCİ DERECEDEKİ AMAÇLAR

Amaçların gerçekleştirilmesinde başka muğlak bir âmil vardır. O da, belli gayeleri ilk defa organize edenler ile görünüşte emir - kumanda gücüne sahip ve amaçlara erişmede zorunlu yolları, vasıtaları hakikaten bilen kimselere gerekli imkânların sağlanmasıdır. Kendilerini vasıtaların yöneteceğine inanarak, sonuçları açıkladıklarını farkedenden, zeki filozofun söylediğinde birçok hakikat payı vardır. Burada bu türlü vasıtaları teknik kolaylıklar, maharetin çabucak kazanıldığı çalışmalar olarak ele almıyoruz. Vasitalardan söz ederken daha çok davranışları, genel tezahürleri, üye veya görevli (işçi, memur) sıfatıyla başarılı çalışma yapanların hareketlerini kastedmekteyiz.

Nihayet idareci için büyük - küçük yahut birinci - ikinci derecedeki amaçlar ile uzun ve kısa devreli hedefler arasındaki ayırımı yapmak zorunluluğu vardır. Herhangi bir merkezî amacı gerçekleştirilmede, muhakkak ısrar edilecekse, önem verilmesi gereken yardımcı gayeleri de dikkate almak hayatidir.

Eğer işletme ve müesseselerin nasıl bütünlüğünü ve canlılığını koruyacağı sorusu üzerinde durursak, bu yardımcı amaçların ehemmiyeti gayet açıklıkla belirir. Bir mason locasına, bir kiliseye intisab etmede veya bir yüksek okula girişte yürütülen usullere dikkat edilirse, böyle kayıt ve kabulü sistemleştirilmiş yerlerde, insan ayrıntılı tarihî teste tâbi tutulmaktadır. Kullanılan vasıtaların standart olmasına önem verilmektedir.

Detaylı şekilde bu vasıtaları gözden geçirirsek, ikinci derecedeki amaçların temel fonksiyonun daha iyi görürüz. Müesseseye yeni gireceklerin önce titizlikle seçimi yapılır, amaçlara gelince, burada telkine geçilir. Ayrıca yeni üyenin hislerini galeyana getirici, çeşitli şekillerde sembolik dayanışma araçları — bayraklar, okul marşları, âyinler, türlü gelenekler ve müessesenin şeref sembolleri, v.s. — bulunmaktadır. Ortak amacın izlenmesinde payı olacağı

için ona, müesseseye alınmasındaki ciddiliği ve ferdî önemini iyice öğretmek konusunda, denenmedik şey bırakılmaz. Birliğe her yeni katılanın, örgütün başarmaya çalıştığı işleri ve neden, nasıl, nerede onun gayretlerini, sağlayacağı kazançları paylaşacağını anlaması için, teşkilât liderleriyle devamlı ilgi kurması lâzımdır. Birinci derecedeki amaç gerçekleştirilecekse, müesseseye yeni girenlerin ikinci derecede amaçlara da uygun nitelikte bulunmaları gerekecek, onun içindir ki bu yöneltme tedbirlerine çok önem verilecektir.

Şimdiye kadar söz konusu edilen örneklerde, örgüte yeni gelenin onunla ilişkisi, bir üyelik bağı şeklindedir, ücretli çalışma değildir. Fakat bu gerçek, ücretli personelin işe alınmasında karşılaşılan, temel psikolojik problemi aslında değiştirmez. İddia hemen hemen aynıdır şöyleki, idareciler, istisnaen müstahdemin (görevlinin) müesseseye bağlılık derecesinin, enerjisine ve zamanına daha az ihtiyaç duyulabilen, çeşitli üyelik durumundan, daha fazla, daha ispatı mümkün ve şuurlu olabileceğinden ümitlidirler. Zira hiçbir şeyde ideal olarak aranan, artan zihnî değerlerden ve müessesenin mümkün olduğu kadar gerçekleştirmeye çalıştığı amaçların çoğuna, her yeni gelen görevlinin (işçi, memur) gittikçe artan zihnî ve hissî bağlılığından aşağı değildir.

İş âlemi, çalışanları «maaş bordrosuna» geçirdiği zaman nasıl boşu boşuna meslekî grupların aksine hareket ettiği, hayret vericidir. Burada, ayrıcalıklarr olmakla beraber, câri usulleri bir gencin iyi bir asker olmasıyla veya güçlü bir kilisenin «tutulan» adamı durumuna gelmesindeki işlemlerin tüm yapısı açısından karşılaştıralım. Böyle bir mukayese, mânevî yetersizliği, entellektüel zayıflığı ve bir derneğe, hastaneye veya devlet dairelerine kabuldeki baştan savma tipik usullerin verdiği hayal kırıklığını ortaya koyacaktır. Görevliden niçin ümidimiz az olmalı? Neden işçi veya memurun gerek organizasyondaki yeri, gerek emeği yönünden medenî durumu, dış görünüşü hakkındaki muayyen bilgiler üzerinde ısrarla durarak, yeterliliği araştırılmıyor? — Bu sorular idareci için çok mühimdir.

Amaçların bu analizinden maksat, iki gerçeğe işaret etmektir. Birincisi, idareci taafından sadece merkezî bir amacın izleneceğini düşünen kimse, onun problemlerini anlamada ciddi bir yanılmaya düşebilecektir. İkincisi, tatbikatta örgütlerin, değerlemelerinin ya-

pılmasında ve müessir araçların tedarikinde, açıklık sağlayan az çok bazı kontrol amaçlarına sahip bulunmalarıdır. Gayelerin böyle ileri aşamada analizi, onların nisbî önemini ve farklı şartlar altında başvurulacak tedbirleri belirtmede yardımcı olur.

## İŞLETME VE MÜESSESE AMAÇLARININ GÖRÜNÜŞÜ

Amaçları altı muhtelif görünüşte inceleyebiliriz, şöyleki :

1 — Kanunî amaç, 2 — Fonksiyonel amaç, 3 — Teknik amaç, 4 — Kâr amacı, 5 — Kişisel amaç, 6 — Kamusal amaç.

### 1) K a n u n î A m a ç :

Bir organizasyonun kanunî (resmî) amacı, onun kuruluş sözleşmesinde, tüzüğünde, deklerasyonunda, v.s. belirtilir. Bunlar bazan çok genel, bazan da gayet özeldir. Umumiyetle merkezî amacın açıklandığı yer burasıdır. Yönetici organ muhtemelen, alâkalı diğer fert ve gruplarinkinden çok daha açık olarak, bu gaye ile ilgili faaliyetlerini tanımlar. Pratikte olduğu gibi idare organı, yâni yönetim kurulu, öncelikle ortaklara, sonra da çalıştırdığı personele sorumlu olunca, tepe yöneticileri bir problemle karşı karşıyadırlar. Eğer bu çift bağıllık yoksa, resmen taahhüt edilen amacın gerçekleşmesinde, en azından yine iki mesele vardır. Diğer bir düşünüşle, merkezî amaç şirkette, hissedarlar bakımından birinci derecede ehemmiyet arzederken, görevliler (personel) için ikinci derecede önemli, hattâ amaçla doğrusal ilgileri oranının düşüklüğünden ve kendilerine bâriz şekilde uzak olmasından, hiç mühim değilse, idarenin görevi, bu çapraşıklık içinde ağırlaşır.

Kanunî amacın açıklığı, kesinliği onun temel unsurlarıdır. Ancak bu şekilde bütün alâkalılar, kanunî hedefe ulaşmada, yardımcı olarak faydalanılan vasıtaların kullanıldığı alanı görmeğe başlarlar.

### 2) F o n k s i y o n e l A m a ç :

Fonksiyonel amaçlar, sosyal fonksiyonun yerine getirilmesinde, sosyal bir ihtiyacın karşılanmasında, yahut mal ve hizmet istih-sali için belli talebin sağlanması üzerinde toplanır. Genişleyen ekonomik hayat içerisinde, yöneticilerin işletmeye ait amaçları, basılı

raporlar halinde açıklamaları, tüketicilerin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin üretiminden gelecek kâra taallûk eden gayeyi belirtmektedir. Rotary Kulüp üyeleri tarafından geniş olarak yayılan, «iş içinde hizmet» fikrine her zaman derin bir anlam verilemez, fakat bunun, topyekûn amaç ve davranışlarında kısmen doğruluğunu kabul eden, aynı zamanda gittikçe de ihtiyacını hisseden iş adamları bakımından önemli ve ahlâkî bir sebebi vardır. Müesseseye ait dinîmelerin — iyi bir mamul meydana getirme, uygun fiyatlandırma, iyi müşteri tutma, samimi iş münasebetleri — gururu, tesiri gittikçe artan, inkâr edilemeyen veya küçültülemeyen meslekî şeref, hemen hemen idarî yönden hedefi, iyi görev yapmanın amacıdır.

Yüksek sevk - idarenin yaratıcı, yapıcı ve hayal gücü yetenekleri, organizasyon çabaları içine, çok sayıda icracı tarafından getirilir. İyi bir sosyal görev ifasında, yaratıcı hamlelerin nerede tesirli olduğunu, sağlanan diğer yürütücü kuvvetlerin nerede kontrol işini yaptıklarını, bir çırpıda söylemek kolay değildir. O bakımdan idarecilerin bizzat kendileri, idarî iş görmenin itibarının, çok defa maaş ve kâr payı meblâğından daha önde geldiğini belirtmektedirler.

Kıscacası işletme ve müessese amaçlarının fonksiyonel görünüşü, gözden uzak tutulmakta, aynı zamanda icraî faaliyete ilişkin kontrol faktörlerinde, hakiki anlayışı benimsemesinden de büyük ehemmiyet kesbetmektedir.

### 3) T e k n i k A m a ç :

Teknik amaçlarla, ileri ihtisaslaşma, plânlama, teknolojik imkânlardan maksimum faydanın sağlanması, faaliyet sırasında ihtiyaçların karşılanması için gösterilen çabalar ifade edilir. Sadece tamamlayıcı veya yardımcı amaç olduğu açıkça belirtildiği halde, muayyen işleri yapanların düşüncelerinde büyük yer kaplayabilir. Bilhassa, yetişmiş mühendislerin geniş kontrolündeki iş organizasyonlarında, ekseriya idarî düşünce içinde çok önem verilen teknolojik üstünlük gururu, buna sebep olmaktadır.

Özellikle geniş çapta iş gücünün kaldırılmasında veya ikamesinin söz konusu olduğu yerde, eski ve yeni teknolojinin bütün problemi, idarî neticelerle yüklüdür. Teknolojik ve beşerî irdelemelerin



bu gibi hallerde, uygun bir denklige kavuşturulması zorunludur (2). Ötedenberi, mühendislik gururu umumiyetle, genel faaliyetin diğer bölümlerine nazaran, kör mevkiler deyimiyle, beşerî münasebetlerin öneminin küçümsendiği idarî düşüncede ağır basmıştır. Böyle bir fikri sabit, bir kontrol amacı ile birleşince çok mütehakkim olabilmekte, hattâ sadece onun gayretleri, merkezî amacı taumlamaktadır.

Gerçekten, teknolojik faaliyet içinde bahis konusu olan bu kesin tutum, başka sahalarda da görülecektir. Her nerede olursa olsun, basma kalıp bir işi yürütme prosedürlerini tayin eden bir model, hiyerarşinin alt basamaklarında buldukları sırada, öğrenebildikleri ve alışık oldukları metotlarla zihni dolmuş idareciler tarafından tutulmaktadır.

#### 4) K â r A m a c ı :

Kâr etmenin, hakikatte tamamen özel olarak organize edilen işlerle meşgul birçok işletmenin, kanunî ve temel amacı olduğu aşîkârdır. Elverişli malî kaynakların bütçelenen durumu içinde, zarar etmeden faaliyette bulunmak da, gayesi kâr olmayan birçok müessesenin ikinci derecede önemi haiz bir amacıdır. Ancak işin gösterdiği ihtiyaca göre bu amacın genişliği ve tesiri dikkatlice incelenmeli, çünkü gerçekler teoriden çok daha komplekstir.

Bütün işlerde, her malî yıl için kâr edileceği asla garanti erilemez.

Öncelikle, kâr mefhumu dikkatli bir araştırmayı gerektirir. Kâr burada, meşru faaliyetin masrafları ile sabit masrafların, amortisman ve değer kayıplarının tamamen karşılanmasından sonra, işletmenin elde ettiği net artışı göstermektedir. Umumiyetle, bu fazlalığın bir kısmı hissedarlara, yatırımlarının kazancı olarak ödenir. Diğer kısmı ise, likiditeyi artırmak, büyüme yedeği bulundurmamak, müsait olmayan yıllarda kâr paylarını dağıtmaya yardım etmek veya beklenmiyen zararları karşılamak için, işletmede alıkonulur. Büyümede bu fazlalık, fabrikanın genişletilmesine ayrılır yahut ça-

---

(2) CHARLES WALKER - R. Steeltown - Harper and Brothers - 1950.

lişma sırasında kullanılarak, ortakların sahip bulunduğu hisselerin değeri artırılır.

Kâr nisbeti, firmadan firmaya ve yıldan yıla büyük değişiklikler gösterdiği gibi, aynı zamanda âdil, ve sosyal olarak savunulabilen tam bir sabitliğe de sahip değildir. Meşru olduğuna hüküm verilen kâr ile «vurgunculuk» olarak tenkit edilen kazanç, arasındaki sınır bellidir. Henüz çok geniş çapta kabul edilebilen standartlara her zaman başvurmak, hemen hemen imkânsızdır. Yalnız, toplumun görüşü, hasılatı ve iş hacmini engelleyecek tarzda, kararlara tesir edebilir, hattâ yüksek kâr gösteren kalemleri küçültmek veya şekil değiştirmekte gayret sarfına yol açar.

Kârın mütalâasında, onun iki ayrı fonksiyonu üzerinde durmak gerekir. Kâr, bir kere, işleyen teşebbüsün imkânlarının ve işletme faaliyetinde, kabul edilmiş standartların, muhasebe metotlarının devamlılık aletidir. İkinci olarak da, sağlanan net nakdî kazancın, büyüklük ölçüsüdür.

İmkânların devamlılık ölçüsü olması bakımından, kârın fonksiyonunu ele aldığımızda, eğer millî ekonomi içinde, kâr eden hiçbir firma yoksa, kapital birikimi veya işletme büyümesinde, elverişli kaynaklar bulunmıyacaktı, meğer ki sağlam kamu gelirlerinden, vergiden muaf tutulsunlar. Böyle dış gider kaynağındaki azalma, zararları telâfi edebileceğinden, ergeç firmalarda likidiyeti sağlayacaktır. Rusya'da olduğu gibi, sosyalist bir ekonomide, istihsal ünitelerinden elde edilen artışlar, devlet hazinesine döner ve oradan sermaye terakümü arzulanan yeni kanallara, yahut başka sahalara gönderilir. Eğer sonuç verimli olmazsa, idarecilerin sıygaya çekilmesi muhtemeldir.

Ortaklara hak görülen veya halk oyunda hoşgörüle karşılanan kazanç ölçüsü olma bakımından kâr hakkında, ekonomide mutlak standartlar yoktur. Mamafih firmanın «aşırı kârlarını» vergilemede kabul edilmiş, metotlara başvurulmaktadır. Bunlar aynı zamanda, kamuca «aşırı» olarak yörülen kazançlara bir derecede kontrol koymak için ihdas edilir. Kısacası, bugün açıkça söylenen kâr amacı, idarecilere göre, milletin topyekûn konulmasını uygun gördüğü, muayyen sosyal kontrollerla değiştirilir ve kısıtlanır. Gerçekten, kanunen «kamu hizmeti gören işletmeler» diye tanımlanan müesseseleri incelersek, sağhyabildikleri kârlar üzerine, çok sıkı kontrol ve kesin sınırlar konduğunu görürüz.

Kâr saiki ve amacı ne kadar merkezî, tek olursa olsun, gittikçe artan bir şekilde sınırlandırılmaktadır. Kamu oyunca muhtelif biçimde ifade edilen sınırlandırma, memur ve işçi sendikalarını dikkate almadan, sadece tek idareci durumundaki tezahürüyle bile düşük seviyede değildir. İşte bu suretle, şimdiye kadar uygulanan metotlarla tamamen şekil verilemeyen bir temayülü zımnen belirtmek için, birinden diğerine aşağı yukarı kamu kanalının sonuna kadar, bazı istifhamlar ortaya çıkar: Kâr ne kadar?, Kime ait?, Nereden kazanmış? — Uyanık bir idarecinin, ortalıkta dolaşan bu söylentilerden haberdar olması ve başkalarının hükmüne kalmadan, cevaplarını vermesi, çok mühimdir. Bu türlü uyanıklık, kâr yönünden dürüstlüğü hakkında, gittikçe tesiri artan bir değişikliğe yol açar.

Başka etkileyici bir faktör daha vardır ki, onun da hesaba katılması gerekir. Bilindiği gibi artık hissedarlar ve idareciler, genellikle aynı şahıslar değildir. Birçok işde baş yöneticiler, işletmelerinin sermayesine küçük hisselerle katılırlar. Bunlar resmen işletme sahibi değil, hizmetleri kiralanmış kişiler durumundadırlar. Ortaklarla yakın münasebetleri yoktur, umumiyetle yıllık toplantılarda, sonuçlar üzerinde rapor vermekle sınırlıdır. Neticeler kötü ise yahut pek az müsbet durum gösteriyorsa, ortaklardan sorular gelir. Bunlarla, kârın sağlanması hususunda, diğer bütün yollardan yalnız tekini savunan zihniyetin, maaşlı idareciler üzerindeki baskısı hafifler. Burada önemli bir ayrıcalık, genellikle icracıya kâr meblâğına göre ikramiye verilmesinin müessiriyetidir. Ancak bunu, idarenin saf amacını ve bütün kontrolünü kârın teşkil edeceği mütalâalarıyla dokunulmayan bir doğma olarak ileri sürmek, doğru değildir. Saiklerin sayısı fazla olduğu gibi, çok da kompleksler.

##### 5) K i ş i s e l A m a ç :

İşletme ve müessese amaçlarının kişisel görünüşleri, örgütler içindeki güçleri faaliyete geçirici çabası küçümşenen, aktüel bir durumu gösterir. Yapılan iyi iş sebebiyle prestij kazanmak, yüksek mevki sahibi olmak, yönetim basamaklarının tamamında veya bir kısmında dikkati çeken bir başarıdan dolayı ünvan almak, hattâ sadece bencillik - maksimizasyonuna değgin arzular, idarecinin kişisel gayelerinin mümkün olan tezahürleridir. Her tecrübeli icracı

ve gözlemci tarafından, bu türlü kişisel etmenlerin, önem verilen diğer faktörlerin hepsinden yerine göre, çok daha kuvvetli bir muharrik olduğu bilinir. Hakikatte, ekseriya şahsî önsezileri, ihtirasları, gösterişi idarecilerin belli politikalar içinde güttükleri erekler (gayeler) hakkında ileri sürdükleri mantikî sebeplerden ayırmak imkânsızdır. Böyle çıkara dayanan, taraf tutucu kişisel eğilimler, organizasyonları fiilen bozucu, zayıflatıcı davranışlara yol açıcı nitelikte olduğundan, sıkı kontrol edilebilmelidir. Bu konuda mesele, tepe yöneticilerinin teşkilatlanmış emekle ilişkilerinde «inatçı» bir tutumu benimsediklerinden, yaratmaktan sorumlu oldukları kin ve çekişmeleri bertaraf etmek için, müessesenin yıllarca tahammül etmek zorunda kaldığı durumlar akla gelebilir.

Bu halin olumlu görünen bir tarafı, baş yöneticilerin, diğer rasyonel harcama şekilleri veya kârlı alanlar dışında, şahsileştirdikleri amaçları ve özel alâkaları ile kendi cazip fikirleri için harcamada bulunmalarıdır. Örneğin, fabrikanın bakımında titizlik, ihtimamla yapılmış şirket hastanesinin, iyi bir yemek salonunun veya zararına çalışan sinemanın faaliyetine devamı gibi.

Gerektiğinde bu görüşü destekliyecek nitelikteki delil, gayet ilginç olarak, bir zamanlar New Jersey Telefon Şirketinin genel müdürlüğünü yapmış, yetmiş sevk-idarecilerden C n e s t e r . I. B a r n a r d tarafından şu şekilde ileri sürülmüştür :

« Geniş anlamda hiçbir iş bilançosundan ayrı mütalâa edilemez, şurası bir gerçektir ki, işin yönetimine para veya ekonomik saik hâkimdir. Bununla beraber, iyi yönetilen muhtelif işlerdeki müşahadem, bende iş kararlarının ekonomik saiklere dayanmadığı kanısını uyandırmıştır. Bu, iş adamlarının nadiren kabul ettikleri ve umumiyetle önem vermedikleri bir şeydir. Şöhret düşkünlüğü, ünvan rekabeti, sosyal mevki kazanma, hayırsever olma, mücadelecilik, entrika merakı, ihtiaftan hoşlanmamak, tekniğe alâka, Napolyonvari rüyalar, faydalı işler başarma arzusu, çalışanlardan saygı görme, reklâma düşkünlük, açıklıktan korkma gibi ekonomi dışı uzun saikler dizisi, iş idaresini fiilen etkilemekte ve bunları başıboşluktan, bilançodan başka hiçbir şey kurtaramamaktadır. Mamafih, kanaatimizce bu unsurlar olmasa bile, birçok işde iflaslar vuku bulacaktı. Herhangi büyüklükte bir işi yürütmek için, ne dolar-

lardaki ruh yeterlidir, ne de doğrudan doğruya parayla satın alınabilen şeyler elverişlidir (3)».

İdarecileri kapsayan bu durum aslında, daima tasviplerini beklediğimiz kimselerin gözünden düşmemek bakımından, hepimiz için mühimdir. Eğer insan, idareci mevkiinde bulunanların alışkanlıkları ve fikirleriyle tipini bilebilirse, kararlarında muhtemelen izleyecekleri genel yol hakkında, iyi bir fikre sahip olur.

Keza bu gerçek sebebiyledir ki, iş seçimi, firmaların ve yönetimin birleştirildiği sanai, ticarî organizasyonlar ehemmiyet arzemektedir. Zira, böyle birliklerin politikaları ve temel programları, üyelerin düşüncelerine hemen renk verebilmekte, onları birliğin desteklediği politikalar namına, moralman güçlendirmektedir. Birleşmelerin bütün tiplerinde aydın önderliğin, her zamanki sathî görünüşünden veya kayda geçirilecek raporlarından, böylece daha yararlı etkisi olmaktadır.

Bunun hepsi, basit olarak açık hakikatin ne olacağını tanıdır. Şöyleki, idareci yönünden, ilmî tarafsızlık ve işletme amacının mümkün olan bütün görünüşlerinin bağımsız denkliği, nadiren başarıya yaklaşmayı ümit edebilen örgütler için ancak bir idealdir. İnsanın sahte olmayan itibarına delil sayılacak ve artacak kaabiliyeti, bayağı bir hüner değildir. Fakat bu sonuca göre, çok genel mahiyette gelişebilen bir yetenek olduğuna inandırıcı sebep vardır. Gerçekten, eğer yüksek okullar öğrencilere meseleleri çözmeye, her türlü menfaat dışı, objektif olma yeteneğini kazandırmaktan başka hiçbir şey yapmasalardı, yine de değeri biçilmez bir hizmet görmüş olacaktı.

#### 6) K a m u s a l A m a ç :

Amaçları değiştirici son ve güçlü bir faktör de, çeşitli kaynaklardan gelen toplumsal duygudur. Bilinebilen önemli tesirler göre talepleri, ihtiyaçları düzene koymak, bugün böylece yeni anlam kazanan amacın bir görünüşü olmuştur.

İnen bir faktör olduğundan, üzerinde uzun uzadıya durulmuyacaktır.

Müstehlikin mütalâası bu türlü tesirler arasındadır. Ancak bi-

---

(3) CHESTER. I. BARNARD - Organization and Management - Harvard University Press, 1948 - syf: 14 - 15.

Daha ziyade az ehemmiyet verilen, muayyen toplumsal etmenleri incelemek yerinde olur. Şurası muhakkak ki, bunların güçleri ve sayıları zamanla artacaktır. İfade zaten, işletmenin malî işlemleri üzerinde, vergilemenin tanzim edici rolünden çıkarılmıştır. Çeşitli iş kanunları, sosyal güvenlik mevzuatı, tröstü yasaklayan kanunlar, âdil iş tatbikatının gerekleri, bütün bunlar için malî rapor verme mükellefiyeti, iş hayatında uygulanması zorunlu, akla gelen kamusal kurallardan bazılarıdır. Şirket devletin kuludur, devlet bir hakkın korunması için uygun olan gerekli muayyen şartları tayin eder. Eğer toplumsal duygu, kamu standartları önceden çok hassas ve yaygınlsa, bunlar standartlara yapılan itirazlardan sonra, öncelikle hesaba alınacak gerçeklerdir. Yeterli ihtiyarlık pansiyonları, işçi «refah fonları» ve yıllık ücret gibi meseleler, arzu edilmeyen ve imkânsız görülen politika değişikliğine yol açacağından, kabul edilmeyen dış baskıların, ileri derecede örnekleridir. Bu baskılar tahakküm edici bir hale gelince, müessesenin mevcut amaçlarını hakikatte, değiştirmektedirler. Gerçekten halkta, müstehlik, sendika ve — kanuna, idarî karara veya toplu sözleşme şartlarına gösterilen — işçi reaksiyonundaki muhtelif değişiklikleri beklemek ve göze almak, büyük idarî sorumluluk yaratmaktadır. Araya giren bu etkenlerin tamamen kabulü ile ancak, idare görevinde rasyonelliği sağlar. Filhakika, kendi müesseselerine karşı zararlı fikirler besleyenlerin mukavemetinin, baş yöneticiler tarafından kırıldığı yerde, işletme faaliyetinin birçok belirtileri karşısında, kamusal davranışların görüldüğü bir sahne dikkati çeker.

Önemli bir konu da düşüncelerde hâlâ, idarecinin politikalarına şekil verirken, unutkanlığının tutup basiretsizliğe düşeceği tarzında ölçüsüz fikirlerin yer etmesidir. Buna bir misal olarak, son zamanlarda öne sürülen «idarenin görevi, iş demokrasisini gerçekleştirmektir» şeklinde ileri sevk idare anlayışıdır. Eğer bir müessese fertlerinin, herkes tarafından antidemokratik olarak vasıflandırılan usuller içinde çalışmak gibi mühim, özel durumları varsa, bu keyfiyet ters neticeleri mündemiç olabilir. Amerikan halkı henüz «sınai demokrasi» gibi herhangi bir genişlikte kabul edilen, spesifik terimleri bilemez. Ancak «nasıl olursa olsun şirketlerde ve diğer örgütlerde kontroller, prosedürler gayet demokratik mahiyette olmalıdır» fikri Amerikan toplumunda yanlış anlaşılmadan hızla yayılmaktadır. Bugün her ne kadar, bu düşünce noksanlıklar gösteriyorsa da, yine de işletme yöneticilerinin üzerinde hassasiyetle dur-

maları gereken bir konudur. Politikalarda arzulanan ve bazı idarecilere göre keyfi, mantıksız, bencil, geleneksel hürriyetlerini tehdit edici nitelikteki değişikliklerin —bir taraftan kanunî, diğer taraftan serbest— birçok yeni ifadeleri, gittikçe daha fazla insanın genel refah düzeyine ulaşma yollarını arayan, bir çeşit özgürlüğün ve demokratik tesirlerin genişlemesinin, işletme ortamındaki gerçek belirtirleridir.

İdarî amacı zorlayan başka bir gelişme de, fertlerin şahsî isteklerinin, kavularının kendilerine yer veren müessesenin ilân edilmiş amaçları ile mümkün olduğu kadar uzlaştırılması lüzumudur. İnsanların ispatlanabilen doğruluğu ve değerli hakları vardır, şahsiyete ilişkin imkânların tamamlanmasını istemek, meşru bir taleptir. Bu, dönen hayat faaliyetlerinin türlü safhalarında ve yapılması gereken işle ilgili olarak, insanların istekleri, ihtiyaçları karşısında ne ifade ederki. Fakat şurası bir gerçek ki «kişisel ereklerle müessese amaçlarının uzlaşması gayesi, zarurî olarak gittikçe çok daha iyi anlaşılacaktır.» Bu da, idarî düşünce içinde büyümeye istidat gösteren, tercihe göre, birinci veya ikinci derecede sayılacak bir amaçtır.

Böyle çok sayıdaki örgütsel, idarî amaçlar nasıl meydana çıkar, ele aldığımız organizasyonun içindeki ve dışındaki kuvvetlerle nasıl terkîp edilirler. «Kanunî» yahut «merkezî» denilen amaç, ekseriya var olduğu farzedilen kontrole nadiren, tam olarak tâbi tutulduğundan, netice açıktır. Diğer ikinci derecedeki tamamlayıcı, destekleyici amaçlar da tesir icra edicidir ve farklı öneme sahiptirler. İdareci için, birinci derecedeki amaçta başarılı olmaksızın, diğerlerini düşünmek ve gerçekleştirmek, çok zor bir stratejidir.

Çeşitli işletme ve müessese amaçlarının, bu analizinden çıkan diğer bir sonuç, bunların hepsinin, görevliler için aynı cazibede olmayacağı ihtimalidir. Tatbikatta görüldüğü gibi, işçiler kesinlikle bu amaçlara karşı cephe alabilmektedir. Gayelere karşı böyle bir muhalefet yoksa, bu sefer de, onları gerçekleştirmeye değgin yollar üzerinde fikir ve menfaat ayrılığı ihtilafa sebebiyet vermektedir. Gerçekten idare ile idare edilenler arasında gözükten ciddi anlaşmazlıklar, birinci derecede, kontrol altında bulunan amaçların, ikinci derecede ise, özel bir grupun hakiki çıkarlarının ne olduğunun yanlış anlaşılmasından büyümektedir.

Kısacası, eğer amaçları ahenkleştirmeye ve menfaatları uzlaştırmaya mâtuf lüzumlu çabalar gösterilecekse, amaçlar geniş olarak paylaşılacak ve özel grup çıkarları ile daha fazla bağlılığı sağlanacaksa, bunlar için, farklı gayelerin seçimine, usullerin, vasıtaların şümüllü şekilde kabulünün teminine ilişkin, ileri aşamalarda araştırma yapılması zorunludur.