

BİR İŞLETME İDARESİ YÜKSEK OKULUNUN DERS PROGRAMINA DAİR BAZI MÜTALÂA VE TEKLİFLER

Prof. Dr. Kemâl TOSUN

A — İDARECİ YETİŞTİRMENİN BAŞLICA PROBLEMLERİ :

İşletmelerin yaşama ve gelişme güçleri sahip oldukları idarecilerin miktar ve kalitesine bağlıdır. Bu itibarla, her müessese, yeter miktar ve kalitede idarecileri emrine hazır bulundurmaya mecburiyetindedir. «Yeter miktar ve kalite» den bahsederken, yalnız bugünü değil, istikbale uzanan belli bir zaman devresini anlamak lâzımdır. İhtiyaç hissedilen miktar ve kalitedeki idarecileri, işletme içinden veya dışından **hemen** tedarik etmek kabil olmadığından, çok önceden tedbir almak gerekir. Zira, idareci personelin yetişmesi ve bulunması çok uzun zamana ihtiyaç gösterebilir. En müsait idarî güç piyasalarında dahi durum budur.

İdarecilerin yetişmesinde **ailenin, cemiyetin, mektebin** ve **işin** ayrı ayrı rolleri vardır. Biz burada yetiştirmenin yalnız okulla ilgili veçhesini ve bunun da sadece müfredat programına ait kısmı üzerinde duracağız. Bu itibarla, ailenin, cemiyetin ve iş yerinin eğitim fonksiyonlarına temas etmiyeceğiz. Ancak, okulda ve işletmede cereyan eden yetiştirme faaliyetlerinin müşterek ve benzer tarafları çok olduğundan, burada bahis konusu olacak birçok mülâhaza ve mütalâalar her ikisine şâmil bir karakter arzedecektir. Bilfarz, bir işletmenin yüksek sevk - ve - idarecileri ile personel departmanı, işletme personelinin yetiştirilmesinden sorumlu olmaları sebebiyle, işletme idarecisi yetiştirme gayesini güden bir okulun karşılaştığı problemlerin ekserisi ile karşıkârşıyadır ve bunları halletme mecburiyetindedir. Bu meselelerin başlıcaları şunlardır:

İşletmede belli bir işi görebilmek için tahsile, tecrübeye, alışmaya, maharete v.s. ihtiyaç var mıdır? Varsa bunun derecesi ne ol-

malıdır? Bilfarz, orta, yüksek ve ihtisas tahsilinden hangisi maksimum neticeyi temin eder? Bahsi geçen işi en tesirli ve semereli bir şekilde ifa edebilmek için, ne gibi bilgi, maharet, kabiliyet ve vasıflara ihtiyaç vardır?

Şüphesiz ki, bütün bunlar işin nevine, seviyesine, gerektirdiği salâhiyet ve mes'uliyete, işletme - içi ve dışı şartlara tâbi olacaktır. İş, «idarecilik» olduğuna göre, bunun mânası, mahiyeti, önemi ve şumûlü nedir? Bu iş, yetişme devresinden kaç yıl sonra deruhte edilecek ve o zamanki şartlar ne olacaktır? İdarecinin **fonksyonları** nelerdir ve bunları hangi **usullere** (demokratik, otokratik v.s.) riayet ederek veya hangi metotları takip ederek ifa edecektir?

Nihayet, bahsi geçen vasıf ve kabiliyetlerin kazandırılmasında okula ve işletmeye düşen **pay nedir** ve **hangi bilgiler hangi usuller** ile en iyi bir şekilde kazandırılabilir? Yapılacak iş ile doğrudan doğruya ilgili bilgilerin (= ihtisas bilgileri) payı ile genel ve yardımcı bilgilerin payı ne olmalıdır? Diğer bir ifade ile, yetiştirmede **ihtisaslaşmadan** ne anlamak icap eder ve bunun derecesi ne olmalıdır? Bu konuda, okul ile işletmenin payları ve işbirliği derecesi ne olmalıdır? İş hayatı çok çeşitli **işletmeler, müesseseler** ve **işlerle** doludur. Okulun yetiştireceği tip, bunlardan hangisinin ihtiyaçlarını karşılayacaktır? Keza, bütün bu işletme ve müesseseler çok farklı büyüklükte ve ehemmiyettedirler? **Hangi büyüklükteki** müesseselerin **hangi idarî kademesinin** ihtiyaçlarına cevap verebilecek vasıf ve kabiliyetler üzerinde durulacaktır?

Şimdi, bu problemleri ana hatları ile tetkik etmeğe çalışacağız.

B — YETİŞTİRME PROBLEMLERİNİN GRUPLANDIRILMASI :

1) Öğrenim, öğretim ve eğitimin mânası ve mahiyeti :

Öğrenme ameliyesinin en iyi problemlerinden biri şudur: «Daha önce karşılaşmış veya karşılaşılmamış bir durum muvacehesinde uygun **davranışta bulunabilme kabiliyeti** (hüner, maharet, kudret, ehliyet, zekâ, marifet, dirayet, meleke, iktidar) ni iktisap etme ameliyesidir (1). Keza şu ifadeler, bilme, öğrenme ve öğretmenin mana ve mahiyetini açıklayıcı bir karakter arzotmekteler :

(1) Bak. W. C. Warren : Dictionary of Psychology.

«Bilmek, sebepleri (nedenleri) bilmektir.»

«Nasıl'ı bilmek san'attır, niçin'i bilmek ilimdir.»

«**Nasıl'**ı bilen hayatını her zaman kazanacaktır; **niçin'**ı bilen ise ona her zaman hükmedecektir.

Bakmak, görmek, anlamak, öğrenmek ve davranmak arasında önemli farklar mevcuttur.

Öğrenmek, netice itibarile, davranmayı, hareket etmeği, tatbik etmeği öğrenmektir. Şu halde, ferdi yetiştirmeyi gaye edinen eğitim ameliyesinin asıl hedefi, **maharet, ehliyet ve meleke yaratmaktır**. Ancak belli bir davranış kabiliyeti iktisap etmiş olan kimse hakikaten öğrenmiş sayılır. Yeni bir davranış, belli bir **saik ve zihni durum** (attitude) un eseri olduğuna göre, öğretim; **fikir, arzu ve inanç aşılama maliyeti de taşır**.

2) Öğretim Ameliyesinin başlıca Problemleri :

a) Ne öğretmeli?

Bu sorunun cevabı öğrenci durumundaki **ferdin** ihtiyacına, maharet ve bilgisini değerlendireceği **müessesenin** (=iş) ihtiyacına ve bu ikisinin içinde bulunduğu **cemiyetin** ihtiyacına bağlı bulunacaktır.

Ferdin ihtiyacı; gayesine, edinmiş olduğu bilgi ve tecrübeye ve şahsî vasıf ve kabiliyetlerine tâbidir. **Müessesenin ihtiyacı** ise; hedeflerine, işin mahiyet ve yapılma usullerine ve muhit şartlarına bağlıdır. **Toplumun ihtiyaçlarının** ise, müessesede olduğu gibi, yapısına, gayelerine, dünya şartlarına ve bunların gelişme temayüllerine tâbi bulunacağı açıktır.

b) Nasıl öğrenmeli?

Arzulanan vasıf ve kabiliyetler **hangi usuller** ile en isabetli ve rasyonel şekilde öğretilir? (Başlıca usuller: Takrir, okuma, münakaşa, grup çalışması, problem ve vak'a münakaşası, rol oynama.)

c) Ne zaman öğretmeli?

Ferdin muhitine ve işine intibak edebilmesi için öğretim ameliyesinin **devamlı** olması icap eder. Zira, hayat dinamiktir ve şart-

lar şu veya bu hızla değişme halindedir. Ancak, ferdî ve meslekî hayatın bazı devrelerinde ve safhalarında, öğrenimin, nevine göre kesafet peyda etmesi icap eder. Bu sebeple, çocuklukta, gençlikte, orta yaşlarda ve yaşlılıkta öğrenilecek şeyler, öğrenme süresi, usulleri v.s. değişik olabilir. Çocukluk ve gençlik çağlarında fikir, his, arzu ve inanç aşılama hedefini güden eğitimin nisbî önemi fazladır. Aynı mülâhaza, üniversite ve üniversite sonrası eğitim programları ve usullerinin farkını izah eden faktörlerden birisini teşkil eder. Meselâ; üniversitede prensipler ve genel esaslar üzerinde daha ziyade durmak, üniversite sonrası eğitimde ise karar verme kabiliyetini geliştirmeye daha fazla önem vermeli.

d) Nerede öğretmeli?

Fert ailede, mektepte, cemiyette ve iş hayatında öğrendiğine göre, yetişme de herbirinin ayrı rol ve önemleri vardır. Bunların ferdin yetişmesinde sıkı bir iş birliği (koordinasyon) etmeleri zaruridir. Bilhassa, mektep ile iş hayatı arasındaki işbirliği çok ehemmiyetlidir. Mektep, iş hayatının ve toplumun ihtiyacını dikkate almak mecburiyetinde olduğu gibi, iş hayatı da, mektebin imkânlarını ve hedeflerini ihmâl etmemek zorunluğundadır. Bahis konusu mektep **üniversite** olursa, onun topluma ve bu meyanda iş hayatına yön verme fonksiyonunu da nazara almak icap eder. Bu durumda, **iş hayatı, üniversite mezununun noksanlarını tamamlama görevi ile de yüklüdür. İş hayatı, ferdin ömrünün çoğunu içine aldığından, asıl yetişme ve gelişme yerinin çalışma yeri yani tatbikat olduğu izaha muhtaç bir keyfiyet değildir.**

Şu halde, iş hayatının üniversite mezunundan aşırı isteklerde bulunması doğru değildir. Üniversite mezunu, bazı, bilgi, kabiliyet ve vasıflarla teçhiz edilmiştir; fakat, **bunlardan pratik ve faydalı neticeler istihsal etme meleke ve maharetini, çalışıkça** ve tecrübesi artıkça geliştirecektir. Bu sebeple, hiç olmazsa asgarî bir müddet için kendisinden verim beklememek lâzımdır. Saniyen, hayatın dinamizmi, üniversitede edinilen bilgilerin ve zihnî durumların zamanla değişmesini gerektirir. Bu gereğin ortaya çıkması ânında, müessesenin ilgili ferdini, tekrar yetiştirme, bilgilerini tazeleme cihetine gitmesi icap eder.

c) Kim öğretmeli?

Öğretici, daha ziyade tatbikatı mı, yoksa nazariyatı mı öğretme-

lidir. Müessesedeki kurslarda, üniversitede ve diğer öğretim programlarında öğretici olanların formasyonları ne olmalıdır? Âmir mevkiinde olanın öğretim görevinin önem ve şumûlü nedir? Öğretmenlerin bilgi, vasıf ve kabiliyetleri neler olmalıdır?

f) Öğretim Müddeti ne olmalıdır?

Öğretim süresi; öğretimin konusuna, ihtisaslaşma derecesine ve ferdin öğrenme ihtiyacına bağlıdır. Toplumdaki iş bölümü derecesi, işletme ve müesseselerdeki iş bölümü derecesi, işletme ve müesseselerin büyüklük ve çapraşıklığı, toplumun ve müesseselerinin büyüme ve gelişme sür'ati, iş hayatında eğitime verilen önem ve eğitim müesseselerinin miktarı v.s. **eğitim müessesesinin ihtisaslaşma derecesi** üzerine, bu da, öğretim müddetine tesir eder.

g) Öğretim vasıfları ve bunların terkibi ne olmalıdır?

Öğretim esnasında **kulağa** ve **göze** hitab etmeğe yarayan vasıtalar ve bunlardan faydalanma derecesi ne olmalı? Öğretim esnasında, stajlar ile müessese ve işletme gezilerinin yeri, önemi ve miktarı ne olmalıdır?

C. «TÜRK İŞ HAYATI» NİN ROLÜ :

Yukarıda vazedilen genel problem ve açıklamalar harşısında, belli bir yüksek okulun eğitim problemlerinin ne olabileceğini tespit etmek kolaylaşır.

Chicago Üniversitesi İşletme Fakültesi profesörlerinden **W. A. Wallis** «The Business of Schools of Business» (İşletme Fakültelerinin İşi) adlı bir etüdünde, işletmecilik öğretiminde bulunan yüksek okulların işinin **tecrübeden faydalanmak suretile hayat boyunca öğrenmeye hazırlama** olduğunu ifade etmiştir (2).

Türkiyedeki bir İşletme İdaresi Yüksek Okulunun hedefini ise şöyle hülâsa etmeği uygun buluyoruz :

«Türk iş hayatının muhtaç olduğu vasıftaki personelin yetişmesine yardım etmek».

(2) Bak. Business Horizons. Spring 1959 sayısı. Volume 2, N. 1.

Bu cümlede aydınlatılması icap eden bazı hususlar vardır. Şöyle ki:

(1) **«Türk iş hayatı» deyince ne anlamak lâzımdır?**

Türk toplum hayatında (mal ve hizmet istihali gayesile) faaliyette bulunan **gerek özel, gerek amme mülkiyetine dahil** müessese ve işletmelerin heyeti mecmuası Türk İş Hayatını meydana getirir. Bu sınırlamaya göre, asıl çalışma sahası, **iktisadî usul ve prensipler** dahilinde faaliyette bulunan müessese ve işletmelerdir. Daha geniş bir anlama göre, aile, ordu ve dinî müesseseler bu sahanın dışında, amme müesseseleri ise sahanın içinde mütalâa olunabilir.

(2) «Türk iş hayatını teşkil eden işletme ve müesseselerin **muhtaç bulunduğu personel»** deyince **bazı vasıf ve kabiliyetleri** haiz insanlar anlaşılır. Bu vasıf ve kabiliyetler ne olmalıdır? Bu sorunun cevabı, müessese ve işletmelerin gayelerine, çalışma felsefe ve politikalarına, büyüklüklerine, içinde faaliyette buldukları muhitin şartlarına bağlı olacaktır.

(3) Burada bahsi geçen vasıf ve kabiliyetler, işletmelerin yalnız bugünkü ihtiyaçlarını değil **fakat bilhassa istikbaldeki ihtiyaç ve zaruretlerine** tâbi bulunacaktır. Gerçekten, bugün okulda yetişmekte olan bir genç mezuniyetinden itibaren asgarî bir ortalamaya göre, 35 - 40 yıl hizmet edeceğine göre, bu yıllar boyunca kendisini başarıya ulaştıracak vasıf ve kabiliyetler iktisap etmesine yardım etmek lâzımdır. Bu mütalâadan çıkarılacak neticelerden biri de, **öğretimin, belli bazı bilgiler vermekten ziyade, istikbaldeki ihtiyaçları karşılayacak bilgi ve maharetleri edinme temayül ve alışkanlığını aşılama ve usullerini öğretmek olduğudur.** Başka türlü ifade olunursa, eğitimin gayesi ferdin hayatta karşılaşılabilecek problemleri çözmek, isabetli ve semereli kararlar ittihaz etmek için lüzumlu vasıf ve kabiliyetleri kazanmasına yardımcı olmaktır.

(4) Derhal ilâve edilmesi gereken hususlardan biri de, yüksek okulun, bir mesleği, okuldan mezun olur olmaz isabetli ve verimli bir şekilde icra etme kabiliyet ve maharetini vermediği ve veremeyeceğidir. Bu gibi vasıflar pratik hayatta edinilirler. **Okul, ne kadar tatbiki eğitimde bulunursa bulunsun, çalışma usulü nazarı olan bir müessesesidir.** Bu itibarla, mezunlardan derhal faydalanma cihetine gidecek kadar aceleci olan müessese ve işletmeler, üniversitenin fonksiyonunu anlamamış sayılırlar. (Bunların, mezunu yetiştirme

masraflarına tahammül edebilecek kabiliyette olduklarını farzediyoruz.)

(5) «**Türk iş hayatı**» tâbirinin ifade ettiği diğer bir husus, **memleketimizin içtimaî, siyasî, hukukî, tabîi ve iktisadî şartlarının** (bugünkü ve yarınki), bahsi geçen işletme ve müesseseler üzerindeki tesirleridir. Bu etkilerin, ihtiyaç hiss olunacak personelin kalite ve vasıflarına tesir edebilecekleri açıktır.

(6) «**İş hayatı**», **nevi ve cesameti çok çeşitli olan işletme ve müesseselerden terekküp ve teşekkül ettiğine göre**, bunlardan hepsinin mi, bir kısmının mı personel ihtiyacı nazara alınacaktır? Bir kısmının mı personel ihtiyacı nazara alınacaktır? Bir kısmının olursa, hangileri tercih edilecektir? Bilfarz, sanayi, ziraat, münakalât, banka, sigorta ve turizm kollarından hangisine başta gelen bir önem vermelidir?

(7) Nihayet, bahis konusu işletme ve müesseselerin **hangi idarî kademelerindeki ve fonksiyonel sahalarındaki** personel ihtiyacı nazara alınarak öğretim ve eğitim şekillendirilecektir? (Fonksiyonel sahalar şunlardır: İstihsal, finanslama, pazarlama, muhasebe, personel v.s. dir).

Bu son iki problem bizi şöyle bir soruya sevk etmektedir? **Bütün işletme kollarını, bunların bütün sevk - ve - idarc kademelerini ve fonksiyonel sahalarını içine alacak bir personel eğitimi mümkün müdür?** Mümkün ise, tercihe şayan mıdır?

Fikrimizce, bu son iki sorunun cevabı «evet» tir. Yani, İşletme İdaresi Fakültesi veya Yüksek Okulu, bir veya birkaç işletme **branşı**, veya muayyen bir **idarî kademe**, yahut işletmenin belli bir **departmanı** (kısmı, servisi) için personel yetiştirme cihetine gidemez. Zira ne memleket şartları bu kadar ihtisaslaşmaya müsaittir, ne de liseyi takip eden bir öğretim kademesi için bu derece bir ihtisaslaşma mümkündür.

Yalnız, şu noktanın belirtilmesine de zaruret vardır: Üniversite mezunları, iş hayatına atıldıkları zaman, hemen **idarî** mevkilere getirilmezler; ekseriya, işin mahiyetine, müessesenin politikasına, personelin terekkübüne, mezunun kabiliyetine vesair gibi faktörlere bağlı olarak değişen bir süre boyunca en alt kademede yani bilfiil **icraî** sahada çalıştırılırlar.

Derhal ilâve edelim ki, **icraî işlerde** çalışanlar ile **idarî işlerde** çalışanlar ve **idare edenleri idare edenler** arasında vasıf ve kabiliyetler bakımından birçok farklar mevcuttur. Müesseselerin icra ve ifa yani işçi ve memur kademesinde çalışan kimselerin, bazı teknik ihtisas sahaları müstesna, üniversite tahsili görmelerine ihtiyaç yoktur. Bu itibarla, iktisadî, sosyal, ticarî ve idarî ilimler sahasında öğretim yapan müesseselerin mezunlarının sevk - ve idare kademelerinin ihtiyaçlarına cevap verecek vasıf ve kabiliyette olmaları iktiza eder. Bunlar, **alt, orta ve yüksek idare** kademeleridir.

Mezunun normal olarak çok kısa bir süre bilfiil icraî işlerde çalışması faydalı ve zarurî olsa bile, işin mahiyet ve tekniğini kavradıktan sonra, hem işi hem idarî vazifeyi beraberce yürütebilecek şekilde istihdamı uygun olur. Tabii, daha sonra, orta ve yüksek kademelerde istihdamı icap eder. Uzun vâdeli düşündüğümüz zaman ise, mezunların üst kademeleri doldurabilecek vasıfta yetiştirilmeleri zarureti daha açık bir hâl alır. Zira, **bir memleketin işletme ve müesseseleri, önünde sonunda, yüksek öğretim görmüş kimselerin sevk - ve - idaresine tevdi olunacaklardır.**

D — İŞLETME ve MÜESSESE İDARECİSİNİN FONKSYONLARI ve VASIFLARI :

Buraya kadar olan izahlar, İşletme İdaresi Yüksek Okulunun gayesinin, **Türk İş Hayatında** faaliyette bulunan işletme ve müesseselerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek vasıf ve kabiliyette **idareci yetiştirmek** olacağını belirtmeğe kâfidir. Şu halde, işletme idarecisinin **ne iş yaptığını** tesbit edersek, **hangi vasıf ve kabiliyetlerle** teşhiz edilmesi icap edeceğini ortaya koyabileceğiz.

Bunun için de evvelâ **işletmeyi** ve **faaliyetlerini** tanımak lâzımdır. İşletme mal ve hizmet istihsal edip, bunu ihtiyaç sahiplerine satan ve böylece bir gelir sağlayan ahenkli bir istihsal faktörleri cüzütamıdır. Onu vücade getiren istihsal faktörleri **sermaye** (maddî) ve **emek** (beşerî) olmak üzere iki büyük kategoriye ayrılır. İdarecinin fonksiyonu bu iki esas unsuru koordine bir şekilde istihsale tahsis etmektir. (**=İç koordinasyon**).

İşletme dediğimiz cüzütamın ikinci bir özelliği, içinde yaşadığı muhitin şartlarına intibak ettirilmesi zaruretidir. Çevrenin iktisadî,

siyasî, içtimâî, hukukî ve tabîî şartlarına intibak edemeyen bir işletme ölmeye mahkûmdur. (= **Dış koordinasyon**).

İşte, işletmenin muhtelif hiyerarşi kademelerde işgören idarecilerin temel fonksyonu, bu iç ve dış koordinasyonu sağlama zımında kendi hisselerine düşen işleri görmektir.

İşletmelerde ve müesseselerde cereyan eden faaliyetleri **tedarik, istihsal** ve **sürüm** gibi esas mahiyette olan faaliyetler, ile **hesap işleri, personel, finansman, dış münasebetler** gibi yardımcı mahiyet arzeden faaliyetler diye iki büyük gruba ayırmak kabildir. Bu fonksyonel işbölümü ve organizasyona, tatbikatta hemen daima rastlanır. Bu, itibarla, İş İdaresi Yüksek Okulunun mezunu, hangi kademedede olursa olsun, önce bu fonksyonel sahalardan birinde vazife alacaktır. Böylece, mezunun vasıflarını tayin eden faktörlerden biri sıfatile **çalışma konularını** tesbit etmiş bulunuyuz.

Mezunun iş'i ne olursa olsun, **idareci** sıfatile yaptığı işin de, vasıf ve kabiliyetlerine tesir edeceği muhakkaktır. Burada, **idarî işin mahiyetini** belirtmek icap eder. Şöyle ki:

İdarecilik (sevk - ve - idare), **başkaları vasıtası ile iş başarma** ameliyesidir. Yani idareci, bizzat iş görmekten ziyade, başkalarına iş gördürür. Bunu tesirli ve semereli bir şekilde yapabilmek için ise, şu işleri görmesi lâzımdır: **Plânlama, teşkilâtlandırma, emir - kumanda, kontrol** ve **koordinasyon**. İdareci, göreceği daha doğrusu gördüreceği işi önce plânlayacak, sonra, gerekli işbölümünü, salâhiyet ve mes'uliyet tevziini yapacak, bunu müteakip işi görecek şahsı yani madunu hedefe doğru yöneltecek, onu kontrol edecek ve böylece, **zaman ve emek israfını önleyici bir ahenk** (koordinasyon) ile gayeye vâsıl olmaya çalışacaktır.

Dikkat edilirse, sevk - ve - idareci bütün bu işleri görürken adım, adım birçok **kararlar alır**, yani, sık sık seçim ve tercihler yapar. Bu kararlarda isabet ve verim derecesi yüksek olursa, görevini gereği gibi ifa etmiş olur. Şu halde, kısaca denebilir ki, sevk - ve - idareci, **tesirli** (isabetli) ve **semereli** (rasyonel) kararlar almak için lüzumlu vasıf ve kabiliyetlere sahip olmalıdır.

Bunun için idareci, karara müessir olacak hâdise ve vakıalara ait malûmata (veriler) sahip olmayı bilmeli yani hangi bilgilerin (doneler) lüzumlu olduğunu tayin etmeli, bunların nasıl elde oluna-

bileceğini bilmeli, bu ham verileri işleme ve tercihler yapma hususunda gerekli olan değer ölçülerine de malik olmalıdır. Kısaca, idareci, **hem realiteyi** bilmeli hem bunu **değer hükümlerine** vurmak suretile, müessesenin gayesine hizmet eden neticelere ulaşabilmelidir. Bu arada, **istikbali de tahmin etme ve keşfetme hassalarına** da sahip olmalıdır. Zira, ittihaz ettiği her karar istikbale muzaftır ve isabet ile verim derecesi, istikbaldeki şartların gelişmesine tâbi olacaktır.

Demek oluyor ki, idareci iyi kararlar almak için bir taraftan rakamları yani **maziye ait verileri işlemeyi bilecek**, sonra, **istikbali isabetle keşfedecek** ve nihayet, işletme ve toplum için tatminkâr olan **değer ölçülerine malik olacaktır**.

Bahsi geçen ölçüler, iyilik, doğruluk, âdalet, güzellik v.s. gibi **olması lâzım gelen** ile ilgili standartlardır ki, bunlar, idarecinin şahsiyetini meydana getiren faktörlerin başında gelir. Bilfiil sevk - ve - idare ile ilgili değer ölçüsü ise; idarecinin kâr, ücret, maaş, vergi, personelin morali, müşterilerin ve halkın teveccühü gibi kıstaslara değer skalasında hangi yeri verdiğidir. Bu konularla alâkalı standartlar, işletmenin yaşama ve gelişmesine yakından tesir ederler. Zira, işletme ile menfaat bağı kurmuş bulunan **sermayedar, müteşebbis, personel, müşteriler, kredi müesseseleri, rakipler, devlet ve çeşitli amme müesseseleri** birer menfaat zümresi ve zaman zaman tesirini arttıran bir tazyik grubu teşkil ederler. Sevk - ve - idareci, bütün bu menfaat ve tazyik gruplarının taleplerini, müesseseyi en az zarara sokacak şekilde telif etmek vazifesile yüküdür. Bu ise, çok zor bir iştir.

Görülüyor ki, sevk - ve - idarecilik, işletmeyi hedeflerine götürmek gibi, **gaî** bir mahiyet arz etmekle beraber, gayelerin çok zaman zıt istikametlerde olduğu da müşahade olunabilir. Filfarz, kârlılık (rantabilite), produktivite, fazla sürüm ve piyasada iyi şöhret yapma gibi başarıya delil teşkil eden hedeflere ulaşmak kolay olmaz. Müessesenin bütün menfaat zümreleri nezdinde iyi niyet ve iyi kabûl görmesi, bir nevi prestije de sahip bulunması lâzımdır. Bunları sağlayacak olan esas itibarile idarecidir (3).

(3) Bu konuda tafsilat için bak. **K. Tosun: İşletme ve Müesseselerde Sevk - ve - İdare - Prensipleri; Tatbikatı ve Politikası. Cilt I. 1961, İstanbul, bilhassa «sevk - ve - idareci arzı», «karar ameliyesi» ve «sevk - ve - idare politikası»** bahisleri.

E — İŞLETME İDARECİSİNİN MUHTAÇ OLDUĞU VASIF ve KABİLİYETLER HANGİ BİLGİLERLE GELİŞTİRİLİR?

1) Vasıf ve Kabiliyetlere Müessir Âmiller :

İşletme ismini verdiğimiz müessesenin hâlihazır ve bilhassa müstakbel özelliklerinin, idarecilerinin vasıf ve kabiliyetlerine müessir olacağı açıktır. Keza, işletmenin, içinde yaşayacağı çevre şartlarının da tesir edeceği muhakkaktır. Bu **özellik ve şartların** başlıcalarını şöyle hülâsa edebiliriz :

a) **İşletme cesametlerinin gittikçe büyümesi ve çapraşıklıkla-**
rının artmakta bulunması... Bu faktör, karar verme ameliyesinde bir yayılma ve genişleme temayülü yaratmakta, bu da, işletme içi plânlama ve koordinasyon zaruretini şiddetlendirmektedir.

(b) **İşletmelerde mülkiyet ile idarenin ayrılmakta olması...** Bu faktör, sevk - ve idarenin, servet veya aile münasebetlerinden ziyade idarî kabiliyet ve maharete sahip profesyonel yöneticilere intikalini ve böylece kudretli bir zümre ve mesleğin gelişmesini sağlamaktadır.

(c) **İlim ve teknik sahasındaki sür'atli gelişme ve değişmeler,** idarecilerin, ilim ve teknik adamları ile münasebetlerini yürütebilecek ve müessesenin bu değişmelere zararsızca ve sür'atle intibakını sağlayacak bilgi ve vasıflarla teçhiz olunmalarını zarurî kılmaktadır.

d) **Çevrenin sosyal, siyasal, ekonomik ve hukukî şartlarındaki sür'atli değişme ve gelişmeler** de, personel, sendikalar, devlet ve halk gibi çeşitli menfaat zümreleriyle olan münasebetlerin uygun bir şekilde tanzimini, çapraşıklığı gittikçe artan bir iş haline sokmaktadır.

(e) **Sosyal ve kültürel şartlardaki gelişme temayülleri,** istihsal faktörlerinden **işgücü** ve dolayısıyla **fert** üzerinde dikkatlerin tek-sif edilmesini intaç etmektedir.

(f) Ekonomiler geliştikçe **rekabet şiddetlenmekte,** bunun neticesi olarak da, işletmenin yaşama ve gelişme gücü, yeni mahsül ve mamûllerin bulunması, maliyeti düşürücü istihsal usullerinin ge-

liştirilmesi, kalitenin yükseltilmesi ve sürüm sahasının genişletilmesi gibi zahmetli ve güç şartların gerçekleştirilmesine daha fazla bağlanmaktadır.

(g) **Otomasyon, elektronik beyinler gibi önemli teknolojik gelişmeler**, orta idare kademelerinde azalma, müşavere kadrolarında çoğalma husule getirmekte, bu da, personelin terkinde değişiklikler hâsıl etmektedir. Bu iki gelişme, haberleşme imkânlarını arttırmak suretile koordinasyonsuzluk ve teşkilâtsizliğin bertaraf edilmelerine yardım etmektedirler. Keza, aynı gelişmeler, yüksek sevk ve idare mevkilerinin daha ziyade bir koordinasyon pozisyonu haline gelmesini, kurmay organlarının çoğalmasını ve dolayısıyla teşkilât piramidinin sivriliğini kaybedip çok yatık bir hâle gelmesini intaç etmektedir.

(h) İşletmelerin geniş sahalara yayılmaları, büyümeleri, çapraşıklaşmaları gibi sebepler dolayısıyla, **karar yetkilerinde ademi merkezî (merkezkaç) temayül kuvvetlenmekte** devam edecektir.

(i) İşletme idareciliği mesleğinin başarılı bir şekilde ifası için lüzumlu olan **bilgi kollarında sür'atli gelişmeler** husule gelmekte olması da, bu bilgilerin edinilmesi ve başarılı bir surette tatbik edilmesi zaruretini şiddetlendirmektedir. Matematik, istatistik, muhasebe, iktisat, psikoloji, sosyoloji, sosyal antropoloji bu gibi bilim kollarının başlıcalarıdır.

2 — Hangi Bilgiler ve Hangi Usuller Faydalı Olabilir?

Amerika Birleşik Devletlerinde yapılmış olan iki dikkate değer araştırma, (4) Amerikan Yüksek Öğretim Müesseseleri (İşletme Fakültelerini) ni **şu bakımlardan yetersiz** bulmuştur: **1) Fazla ihtisaslaşmaya gidilmiş** ve kültür bilimlerine gereken yer ayrılmamıştır. **2) Öğrenci seviyesi düşüktür.** (Amerikada 160 işletmecilik okulu, 400 kadar işletmecilik kursu vardır. Bütün bu öğretim müesseselerinden yılda 50,000 öğrenci mezun olmaktadır.) **3) Kullanılmakta bulunan öğretim usulleri yetersizdir.** **4) Öğretmenler yetersizdir.** Yukarıda bahsi geçen eğitim müesseseleri içinde ancak bir düzine kadarının doktora programları vardır. Esasen, işletme idaresinde doktora çalışmaları, ancak, İkinci Dünya Savaşından

(4) Bu iki araştırma daha ileride tetkik mevzuu olacaktır.

sonra gelişme kaydetmiştir. 5) **Araştırma bakımından yetersizlik** müşahade olunmuştur.

Amerikan üniversitelerinde işletme idaresi öğretiminde belli-başlı üç usulün gelişmiş olduğu görülmüştür: Harværd İşletme Fakültesinde geliştirilmiş olan **vak'a usulü**, Carnegie Institute of Techonology'nin temsil ettiği **ilmî karar verme ameliyesi** (scientific decision making) **usulü** ve Chicago İşletme Fakültesinin önderlik ettiği **çevre usulü** (environment approach).

Vak'a usulü, karar ittihaz etme ameliyesinin ilimden ziyade bir san'at olduğu prensibine dayanır. Tatbikatta çapraşık meseleleri halletmek ve içinden çıkılmaz durumları bertaraf edebilmek için, öğrenci yine tatbikattan alınma müşahhas vak'alar üzerinde çalışmaktadır. Bu müşahhas ve hakikî durumların gruplar halinde münakaşa edilmesi ve böylece meselelerin halledilmesi, öğrencilerin karar verme kabiliyet ve maharetini geliştirmektedir. Gaye, düşünme ve muhakeme etme kabiliyetini arttırmaktır.

Chicago İşletme Fakültesinin **çevre usulüne** nazaran, işletme idarecisi, işletmeyi, fizik ve sosyal muhitin empoze ettiği şartlar altında idare eder. Bu itibarla, öğrenci, kendisine **fizik muhiti** tanıttacak biyoloji, fizik, kimya ve jeoloji gibi tabii ilimleri, ve **sosyal muhiti** anlamasına yardım edecek sosyoloji, iktisat, hukuk, sosyal psikoloji gibi içtimai bilimleri tetkik etmelidir. Bu temel ilimlerin vazzettiği kanun, prensip ve temayüller öğrenen bir kimse, meslek hayatında rastlayacağı zorluk ve meseleleri halletmek kapasitesini geliştirmiş olacaktır.

Carnegie Teknoloji Enstitüsünün önderlik ettiği **karar ameliyesi usulünde**, durumun muhakemesi, meselelerin tespit ve tahlili, sebeplerin araştırılması, karar, plân ve politikaların tayin edilmesi ve nihayet kararların tatbikatının sağlanması bahis mevzuudur. Burada karar ameliyesinin en tesirli ve semereli bir tarzda ifa olunması için matematik, istatistik, iktisat, psikoloji v.s. gibi yardımcı disiplinlerden faydalanılır. Bu metotların bu şekilde kullanılması, 2. nci Dünya Harbinden sonra yayılmakta bulunmuştur ve hâlen gelişme hâlinindedir.

Carnegie'nin tatbik ettiği bu usule nazaran, iki yıllık işletme idareciliği tahsilinde şu dersler okutulmaktadır: (Bu iki yıllık eğitim, Master derecesi verir ve üniversite sonrası seviyesindedir).

Birinci Yıl :

1) **Sevk - ve - idare ameliyesi** ve organizasyon davranışı... Bu derste, psikoloji ve sosyoloji, sevk - ve - idare teorisi gibi disiplinlerin tahlilî mefhum ve usulleri kullanılır. 2) **İktisadî tahlil**... Bu derste, piyasanın işleyişi, makro meseleleri ve bunların işletme ile münasebetleri tetkik olunur. 3) **Kantitatif usuller**... İdarî muhasebe ve istatistik gibi rakamların işlenmesini ve ma'ûmattan faydalanmayı mümkün kılan disiplinler, karar ameliyesinin isabet ve verim derecesini arttırır. 4) **İstihsal, pazarlama ve finanslama** gibi fonksiyonel sahalardan seçilecek bir ders.

İkinci Yıl :

1) **Sevk - ve - idare** ve İşletme Politikası. 2) **İktisadî, içtimâî ve hukukî muhit** içinde işletmenin ve iş adamının yeri. Bu iki ders, Harvard ile Chicago usullerinin telifi mahiyeti taşımaktadır. İşletmenin bütününe ait ve birleştirici mahiyetteki meseleler ve tedbirlerle ilgili olan birinci derste, vak'a münakaşası, işletme oyunları gibi usullerden faydalanılmaktadır. Burada, elektronik beyinlerle, tatbikata çok benzeyen ve işletme içi ve dışı şartlar faraziyesine dayanan faydalı çalışmalar yapılır.

3) GORDON - HOWELL ve PIERSON Raporlarının Tavsiyeleri :

Yukarda işaret ettiğimiz gibi; A. B. Devletlerinde, işletme idaresi ile ilgili iki önemli araştırma yapılmıştır. Ford Vakfının finansladığı «İşletmecilikle İlgili Yüksek Öğretim» adlı araştırmayı California ve Stanford Üniversiteleri profesörlerinden **Gordon** ile **Howell**; Carnegie Corporation'ın finansladığı «Amerikan İşadamlarının Eğitimi - İşletme İdaresi ile ilgili Üniversite Programlarına ait bir Araştırma» adını taşıyan diğer araştırma ise Swarthmore Koleji profesörlerinden **F. C. Pierson** tarafından yapılmıştır. Bu raporlar Amerikada işletmecilik öğretimi yapan müessesler ve iş âlemi nezdinde derin tepki ve tesirler husule getirmiş ve öğretim **usul, faaliyet, vasıta** ve **programlarında** revizyonlar yapılmasını intaç etmiştir. Kalkınma gayretleri içinde bulunan memleketimizde, işletme idareciliğinin önemi nazara alınırca, bu gibi araştırmalardan büyük faydalar sağlayacağımız şüphesizdir. Bu itibarla, bahsi geçen raporlarda ileri sürülmüş bulunan bellibaşlı **tavsiyeler** ile teklif olunan **tipik müfredat programlarını** aşağıya almayı uygun bulduk.

a) **Bellibaşlı tavsiyeler :**

- (1) İşletmecilik okullarının **akademik standartları** esaslı bir ölçüde yükseltilmelidir.
- (2) İşletmecilik okullarına alınan **öğrencilerin kalitesi** yükseltilmeli, mârjinal öğrencilerin girmesine mâni olunmalıdır.
- (3) İşletmecilik okullarının ders programları, **aşırı ihtisaslaşma** ve meslekleşmeye mâni olacak şekilde budanmalıdır.
- (4) Lisans öğretimi yapan okulların programlarında **kültür dersleri** (liberal arts) yüzde elli nispetinden aşağı olmamalıdır. İyi bir tahlil kabiliyeti, dengeli bir muhakeme, kudretli bir muhayyile, sağlam bir haberleşme, sağlam bir haberleşme yeteneği, zamanımızın insanını ve sosyal ve ekonomik kuvvetlerini kavrama kabiliyeti ancak bu şekilde geliştirilebilir.
- (5) İşletmecilikte lisans öğretimi yapan okullarda, **matematik, istatistik, iktisat**, çeşitli **sosyal ilimler** gibi temel disiplinlere daha fazla yer verilmelidir. Bu meyanda ihtisas dersleri makûl bir seviyeye indirilmeli, fakat, **işletme politikası, sevk - ve - idare** ile **organizasyon** teorileri ihmâl olunmamalıdır.
- (6) Lisans sonrası (Master derecesi) öğretim yapan okullarda ise, meslekî veçhe ve ihtisaslaşmaya daha çok önem verilmesi icap ettiği açıktır. Bu arada, Harvard gibi düşünme san'atının geliştirilmesi ve bu meyanda vak'a usulünün kullanılması yolu ile Chicago gibi temel disiplinlere (bu arada iktisat teorisi) ve araştırma kabiliyetinin geliştirilmesine ön plânda önem veren usulün istimali politikası zikrolunabilir. Bu konuda her iki rapor başlıca şu disiplinleri tavsiye etmektedirler:
 - (a) **İşletme politikasına, fonksyonlarına ve idaresine yardımcı disiplinler:** Matematik, istatistik, muhasebe, iktisat, psikoloji, sosyoloji, ve hukuk, (b) **İşletme idaresinde bir ihtisas kolu.** (c) Okul içi veya dışından **seçimlik disiplinler.** Ancak, bu ana programın tefer-

ruatı, öğrencinin lisans öğrenimini işletme idaresi sahasında yapmış olup olmamasına göre tayin edilecektir.

- (7) İşletme idaresi öğretimini uzun vâdede geliştirmenin yegâne şartı, okullardaki **dektora programlarını genişletmek** ve geliştirmektir.
- (8) İşletmecilik sahasında **araştırma** büyük ölçüde geliştirilmelidir. Bunun için **personel** ve **finans** kaynaklarına ihtiyaç vardır. Personel bu yolda teşvik edilmesi, hatta başka kollardan araştırmacıların celbedilmesi lüzumludur. Bazı istisnaları olsa bile, iş hayatından tekaüt olanların iyi bir öğretici veya araştırmacı olabileceği çok şüphelidir.
- (9) İşletme öğretiminin ağırlık merkezi, **«idari karar alma»** olmalı, ve ilmî bilginin işletmecilik problemlerine tatbiki hususu bu meyanda dikkate alınmalıdır.
- (10) İşletme idaresinin karşılaştığı meseleleri halletmek için müfredat programlarının şekillendirilmesinde, çeşitli okullar farklı bir yol tutmalıdırlar. Bilfarz, bazıları, **yüksek**, bazıları **orta** veya **alt kademe** sevk - ve - idaresine ağırlık vermeği tercih edebilirler. Keza, **dört yıllık lisans** ve **iki yıllık master** derecesi olmak üzere **altı yıllık** işletme idaresi öğretimi birçok kimselere çok uzun gelebileceğinden, ikisini telif edici bir öğretim müddeti ve programı tatbiki düşünülebilir.
- (11) Nihayet, işletme idaresi öğretiminin **millî eğitim politikası** için de mütalâa ve koordine edilmesi, ve miktar ile kalite veçhelerinin de hesaba katılması zaruretine işaret etmek lâzımdır.

b) Müfredat Programları Hakkındaki Tavsiyeler :

GORDON - HOWELL'in teklif ettiği «lisans» müfredat programı :
Genel Eğitim Konuları

Konular	Sömestre Saatleri
Edebiyat ve Güzel San'atlar:	24 — 27
İngiliz lisan ve edebiyatı	12 — 15

Seçimlik dersler	12
Tabii İlimler ve Matematik:	12 — 24
Matematik	6 — 12
Tabii İlimler	6 — 12
Davranış (cemiyet) İlimleri :	24
Davranış İlimleri	6
İktisat (başlangıç)	6
Diğer Sosyal İlimler	12
Genel Eğitim Ders Saatlerinin Yekûnu	60 — 75

İşletme İdaresi Konuları

Organizasyon Teorisi ve Sevk - ve - İdare Prensipleri	6
Piyasa Çevresi ve Fonksiyonlar İdaresi	9 — 15
(Finanslama, Pazarlama, İşçi - İşveren Münasebetleri Beşerî Münasebetler, İstihsal ve Ameliyeler İdaresi) Malûmat ve Kontrol Sistemleri :	9 — 12
(Sevk - ve - idare Muhasebesi, İstatistik ve İleri İktisat:	6
(Genel İktisat ve İdarî İktisat Makro ve Mikro)	
İşletmenin Hukukî Çevresi:	3
İşletmenin Bütününe Ait İdarî Meseleler:	3
(İşletme Politikası)	
İşletme İdaresi Ders Saatlerinin Yekûnu	36 — 45
Genel ve Özel Disiplinlerin Sömestre Saati Yekûnu	96 — 120

PIERSON Raporunda Teklif Olunun «Lisans» Müfredat Programı :

Genel Eğitim Konuları

(Mecburî ve Seçimlik Beraber)

Edebiyat Grubu:	18 — 21
İngiliz Edebiyatı ve Kompozisyon	9

Felsefe, Yabancı dil, v.s. den bir veya iki	3	
Yukarıdakilerden birinde yüksek seviyede	3 — 6	
Matematik ve Tabii İlimler:		21 — 24
Cebir, geometri, trigonometri	6	
Yüksek Matematik	6	
Fizik, kimya gibi laboratuvar ilimleri	6	
Yukarıdakilerden birinde yüksek seviyede	3 — 6	
İçtimai İlimler (iktisat hariç)		21
Tarih	6	
Siyasî İlimler	6	
Psikoloji, sosyoloji gibi davranış ilimleri	6	
Yukarıdakilerden birinde yüksek seviyede	3	
İşletme ve İktisat dışındaki ders saatlerinin yekûnu		60 — 66
İşletmenin Temel Dersleri		26 — 30
İktisat Prensipleri	6	
İşletme İktisadı (mikro tahlili)	3	
Para ve Gelir Ekonomisi (makro tahlil)	6	
Kantitatif Usuller (muhasabe ve istatistik)	6	
Kantitatif Usuller (yüksek seviyede bir seçimlik)	3	
İşletmenin Siyasî ve Hukukî Çevresi	3	
Organizasyon ve İnsan Davranışı	3	
İşletmenin Fonksiyonel Sahaları		28 —
Personel İdaresi	3	
İhtisal İdaresi	3	
Finans İdaresi	3	
Pazarlama İdaresi	3	
İşletme Politikası ve İçtimai Mes'uliyetler	6	
Yukarıdakilerden birinde derinleşme	9	
Seçimlik bir adet	6	
Temel Derslerin Sömestre saati yekûnu		54 — 63
Mecmu Sömestre Saatleri		120

**PIERSON Raporunda Teklif Olunan «Lisans Sonrası (Master)»
Müfredat Programı**

Mecburî ve Seçimlik Konular:	Sömestre Saatleri
Kantitatif Usuller:	
Muhasebe, İstatistik ve Matematik	9 — 12
İktisat:	
Mikro İktisat ve İşletme İdaresi	3
Makro İktisat ve İşletme İdaresi	3
Hukuk ve Amme Politikası:	
Hukukî Müesseseler ve İşletme Politikası ...	3
İşletmenin Devlet tarafından kontrolü	3
Psikoloji ve Sosyoloji:	
Beşerî Davranış ve İşletme İdaresi	3 — 6
Karar Ameliyesinin Fonksiyonel Sahaları:	
İstihsal	3
Finanslama	3
Pazarlama	3
Personel	3
Sevk - ve - İdare Politikası:	
İşletme Politikası	3
İhtisas Şubesi dersleri (Major)	9 — 12
İhtisas Dışından Üç Seçimlik Ders	3 — 12
Sömestre Saatlerinin Genel Yekûnu	60

**GORDON - HOWELL Raporunda Teklif Olunan
«Lisans Sonrası» Müfredat Programı**

(İşletme Lisansına sahip olmayan
öğrenciler için)

Konu	Takribî Sömestre Saatleri
Sevk - ve - idare, Organizasyon Beşerî Münasebetler	6

İktisat: (Mikro, makro, iktisat politikası)	6 — 9	
Malûmat Toplama ve Kontrol (Muhasebe ve İstatistik)	6 — 9	
Fonksiyonel Sahalar (İstihsal, Personel, Finans, Pazarlama)	9 — 12	
Rapor Yazma ve Araştırma	0 — 6	
Hukukî, İçtîmâî ve Siyasî Muhit		
İşletme Politikası	3 — 6	36 — 54
İhtisas Şubesi Dersleri		0 — 15
Genel Yekûn		36 — 69

**GORDON - HOWELL Raporundan Teklif Olunan
«Lisans Sonrası» Müfredat**

Programı (İşletme Lisansına Sahip Olanlar İçin) :

Konular	Takribî Sömestre Saati Muafiyetli (5) Mecburî	
Sevk - ve - idare, organizasyon, beşerî münasebetler	3	3 — 6
İktisat (Mikro, makro, iktisat politikası)	3	3 — 6
Malûmat ve Kontrol (Muhasebe, İstatistik) ...	6	3 — 6
Fonksiyonel Sahalar	6 — 9	6 — 9
Rapor yazma ve araştırma	0	0 — 6
Hukukî, İçtîmâî ve Siyasî Muhit	0	6
İşletme Politikası	0	3 — 6
Mecmu Sömestre Saatleri	18 — 21	24 — 45
İhtisas Dersleri	0	0 — 15
Seçimlik Dersler (esas ve genel konular)	0	(6)

(5) Muafiyetli dersler, lisans esnasında görülenlerdir.

(6) Mecburî seçimlik dersler ihtisa ihtiyacına göre tayin olunacaktır.

4) Türkiye'de İşletme İdaresi Sahasında Yüksek Öğretim Yapacak Bir Müessesenin Müfredat Programının Ana Hatları Ne Olabilir?

Amerikalı ilim adamlarının yaptıkları teklifleri bizde aynen tatbika kalmak doğru olmaz. Zira, bizim sosyal, hukukî, iktisadî, teknik, siyasî, kültürel v.s. gibi her türlü şartlarımız farklıdır. Meselâ, biri Amerikada diğeri Türkiyede olan iki işletme iştiğal konusu, cesamet, teknolojik seviye v.s. gibi çeşitli bakımlardan benzer olsa bile, **yapı** ile **çalışmalarında** derin farklar olacaktır. Çünkü Amerikadaki şartlar ile Türkiyedeki şartlar aynı değildir. Bu itibarla, Amerikan işletmesini idare edenlerin karşılaşacakları problemler ile, Türkiyedeki şartlar aynı değildir. Bu itibarla, Amerikan işletmesini idare edenlerin karşılaşacakları problemler ile, Türkiyedeki benzer işletmeyi idare edenlerin halletmek zorunda kalacakları meseleler aynı olmayacaktır. Bilfarz, Amerika'daki işletmeyi iyi idare eden sevk - ve - idarecileri Türkiyedeki benzer işletmenin başına getirsek aynı ölçüde başarı sağlamaları çok şüphelidir. Bütün bu sebeplerden dolayı, benzer ve birçok bakımlardan aynı olan iki işletmeyi sevk - ve - idare ettikleri halde, bahsi geçen sevk - ve - idarecilerin farklı bilgi, kabiliyet ve maharete sahip olmaları gerekecektir.

İşte, bunun için, Türk işletme ve müesseselerinin müstakbel sevk - ve - idarecilerini yetiştirme görevini taşıyan eğitim müesseselerinin, Amerika'daki benzerlerine nazaran **farklı bazı bilgileri**, çok zaman **farklı usul ve vasıtalarla** öğretmeleri zarurîdir. Yalnız, derhal ilâve edelim ki, müfredat programının tafsilât ve teferruatı ile derslerin muhtevalarında farklar olması tabii olmakla beraber, ana hatlarında ve prensiplerinde ayniyet olması da tabii'dir.

Bu mütalâalardan sonra **Türkiye'deki bir işletme idareciliği yüksek okulunun müfredat programında yer alması uygun olacak derslerin** tespitine geçebiliriz. Şöyle ki:

I. İşletmenin Yapı ve İşleyişine Ait Dersleri :

(İç Koordinasyon Disiplinleri)

1 — İşletmenin Bir Bütün Olarak Mütalâası :

- a) İşletme İktisadı (Genel = Mikro tahlil)
- b) Sevk - ve - idare (Organizasyon Teorisi dahil)
- c) İşletme Politikası

2 — İşletmenin Fonksiyonel Sahaları :

- a) İstihsal İdaresi
- b) Personel İdaresi
- c) Pazarlama İdaresi
- d) Finans İdaresi

II. İşletmenin Muhit ile Münasebetlerine Ait Dersler :

(Dış Koordinasyon Disiplinleri)

1 — İktisat Grubu :

(Millî Gelir, İstihdam, Para - Kredi, Dış Ticaret, İktisadî Doktrinler ve Sistemler)

2 — Hukuk ve Siyaset İlmi Grubu :

- a) Hususî Hukuktan: Medeniyet - Borçlar, Ticaret, İcra - İflâs, İş Hukuku. (İşletme idarecisine yetecek kadar).
- b) Amme Hukukundan: Siyasî Doktrin ve Sistemler, İç Siyaset (Siyasî Partiler dahil), Dış Siyaset (Milletlerarası Hukuk ve Münasebetler dahil) (İşletme idarecisine yetecek kadar).

3 — Amme Maliyesi Grubu :

Devlet Gelir ve Giderleri Teorisi, Vergi Hukuku.

II. İç ve Dış Koordinasyona Yardımcı Disiplinler :

1 — Kantitatif Usuller Grubu :

- a) Muhasebe: Genel, maliyet ve sevk ve - idare muhasebesi.
- c) İstatistik: Tasvirî ve tahlilî.
- c) Matematik: Genel, ticarî ve iktisadî (ekonometri).

2 — Davranış İlimleri Grubu :

- a) Psikoloji: Genel ve sınaî psikoloji.
- b) Sosyoloji: Genel ve sınaî sosyoloji.

- c) Sosyal Psikoloji ve Sosyal Antropoloji.
- d) Tarih: İlim, felsefe, iktisat (teknik dahil) tarihi.

Bu çeşitli disiplinlerin **kaç yılda, hangi nispetlerde ne gibi usul ve vasıtalarla, kimler tarafından** okutulacağı sorularına burada cevap vermeğe çalışmayacağız. Ancak, bizde, Anglo - Amerikan memleketlerindeki gibi **lisans** ve **master** gibi ekseriya altı yıllık bir öğretime baliğ olan iki derece mevcut olmadığından, ve buna mukabil lise müfredatımız uygun görüldüğünden, altı yerine asgarî **beş yıllık** bir öğretim müddetine ihtiyaç olduğunu söyleyebiliriz.

Diğer taraftan, **çeşitli disiplinlerin program içindeki ağırlıklarının tayini** de önemli bir problem teşkil eder. **İç koordinasyon disiplinleri** temel mahiyette olduklarından bunlara gereken ağırlığı vermek icap eder. Ancak, fazla ağırlık, ihtisaslaşmayı ileri dereceye götüreceğinden, aşırı ihtisaslaşmanın mahzurları ortaya çıkar ve aynı zamanda diğer disiplinlere gereken önem verilmemiş olabilir. **Dış koordinasyon bilgilerine** verilecek önem, memleketin bu sahalarla ilgili şartlarına bağlıdır. İşletmenin başarısı, iç ve dış piyasaların mekanizma ve işleyişine büyük ölçüde bağlı olduğundan **iktisadî ilimlere** gereken yeri vermek lâzımdır. Bu sahadaki bilgiler, temel disiplinlerden işletme iktisadına, işletme politikasına ve pazarlama (alım - satım) ya büyük faydalar sağlar.

Hukuk grubunun önemi inkâr olunamaz. Zira, işletmenin içinde yaşadığı cemiyetin genel nizamı, hukuk kaidelerine dayanır. Gerek işletme. gerek onu teşkil eden çeşitli fertler ve zümreler hukuk nizamının derin tesirleri altında bulunmaktadırlar. Bu itibarla, bir işletme idarecisinin genel olarak hukuk nizamını, özel olarak da işletmeyi müteessir eden ve edecek olan kaideleri anlayabilecek bir hukuk kültürüne sahip olması elzemdir.

Aynı mülahaza ve mütalâalar, amme maliyesi, devlet bütçesi ve vergiler ile işçi - işveren münasebetleri bakımından da vârittir. Ancak **hukuk, maliye** ve **sendika münasebetleri**, işletmenin bünye ve faaliyetleri ile ve dolayısıyla temel disiplinlerle iktisat kadar sıkı bir ölçüde ilgili değildirler. Bu itibarla, denilebilir ki bahsi geçen üç grup dersin müfredat programındaki ağırlığı, müstakbel idarecinin **bu konularla ilgili meseleleri kavramasına ve mütehassıslar kullanmasına imkân verebilecek bir ölçüde** olmalıdır. Bundan fazlasını vermeğe kalkmak, temel ve yardımcı disiplinlerden fedakâr-

lık bahasına mümkün olabilir. Kısaca ifade olunursa, hukuk, maliye, ve işçi - işveren münasebetlerini, bunlara ait şartların ve bunlardaki değişmelerin işletme üzerindeki tesirlerini izah ve tefsire, ne zaman ve nasıl müşavir istimal olunacağını tayine yardım edebilecek miktar ve kalitede öğrenmek lâzımdır ve kâfidir.

İç ve dış koordinasyona yardımcı ilim ve usullere gelince. Bu ikisinin, sevk - ve - idarenin tesirli ve semereli kararlar ittihaz etmesinde büyük faydaları olacağı muhakkaktır. Bilindiği gibi, işletme, biri **maddî** (= sermaye) diğeri **beşerî** (= emek) olmak üzere iki kategori unsurdan yapılmıştır. Sermayenin idaresinde kantitatif disiplinlerin, insan gücünün idaresinde ise, davranış ilimlerinin büyük yardımları olabilir. Karar ittihaz etme doktrini ismini taşıyan modern sevk - ve - idare nazariyelerinden birine göre, **sevk - ve idare ilminin konusu tesirli ve semereli karar alma yollarını araştırmaktır.** Bu izah tarzına göre, sevk - ve - idareciye iyi kararlar alma maharet ve kabiliyetini kazandırmak ve dolayısıyla bu hususta faydalanılabilecek bilgilerle kendisini teçhiz etmek lâzımdır. Bunlar ise, rakamlarla ifade olunabilen hadiselerle meşgûl olan ilimler ve usuller ile rakama vurulamayan hâdiselerle (beşerî ve sosyal olaylar) meşgûl olan ilim ve usullerdir. Bu her iki kategori ilim ve usulde, sür'atli gelişmeler kaydedilmekte olduğundan, sevk - ve - idarecilik tesir ve semeresi gittikçe artan bir faaliyet sahası (ve meslek) haline gelmektedir. Yeterki, sevk - ve - idarenin nazariyecileri bahsi geçen yardımcı ilim kollarındaki buluş ve gelişmeleri kendi sahalarına gerekli şekilde aktarabilsinler ve böylece ilimlerini daha müspet hâle koysunlar; sevk - ve - idarenin tatbikatçıları ise, ilimlerdeki bu gelişmeleri tesirli ve semereli bir şekilde tatbik etme arzu ve kabiliyetini iktisap etmiş bulunsunlar.

Hülâsa; işletme idareciliği **öğretimi** ve **araştırması** ile vazifeli bulunan yüksek öğretim müesseselerinin görevleri burada şu şekilde belirmiş bulunmaktadır: Yardımcı disiplinlerde husule gelmekte bulunan sür'atli gelişmelerden de faydalanmak suretile işletme idareciliğini geliştirmek ve bu gelişme sonuçlarını, tatbik kabiliyet ve maharetini inkişaf ettirecek şekilde ve ölçüde öğretmektir.

Gayet umumî hat ve esaslarını vermeğe çalıştığımız işletme idareciliği sahasına ilişkin nazarî ve tatbikî gelişmelerden ve bunların bilhassa öğretim ve araştırma veçhelerinden faydalanmak suretile,

idareci yetiştiren yüksek đretim messeselerimizde vakit kaybetmeden **gerekli değişme** ve **gelişmeleri gerçekleştirme** zarureti ve temennisine işaret ederek yazımıza nihayet vermeği uygun buluyoruz.