

## DEĞİŞEN DÜNYA ŞARTLARI KARŞISINDA İDARECI

Yük. Müh. Dr. Şahap KOCATOPÇU

Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.O. Umum Müdürü

Evvelce idarecilikten anlaşılın mâna yaşanan andaki dertleri hal-letmek idi. Biz de bunu (vaziyeti idare et) cümlesi veciz bir şekilde can-landırır. İnkişafın yavaş, sosyal hayatın durgun olduğu bir devirde uzun vâdeli programlar, istikbalin yeni problemlerini düşünmek bir vakit kaybı sayılırdı. Fakat 20.ci asır dünyamızın, bilhassa ikinci dünya har-bile beraber ortaya çıkardığı sosyal, iktisadî ve sınaî inkişaflar o kadar sür'atle vukubuluyor ki, bunları takip yanında yeni inkişafın tahmin ve onlara göre tedbirler almanın zorluğunu takdir etmek gerekir. Son dün-ya harbi uçak ve gemilere yollanmış gösterecek, hedeflerini bulacak ra-dan ortaya çıkardı. Fakat bu vasitalardan daha sür'atli bir hareket için-de bulunduğuna inandığım sosyal, iktisadî ve sınaî şartlar karşısında, zavallı idareci henüz böyle bir radara malik midir? Bu radar nasıl elde edilir?

Bunun tahliline geçmek için evvelâ bir İşletme Idarecisinin dün-yasındaki devamlı değişen faktörleri ele alalım.

### 1 — İktisadî Atmosfer :

Son harp sonrası devrede iktisaden az gelişmiş diğer memleketle-rin içinde bulunduğu büyük istihaleyi geçirmek için biz de milletçe aynı zorlukları yenmeğe çalışmaktayız. Umumî hayat standardımızın düşük-lüğü, sanayileşme hamlelerimiz, nüfusun yüksek artış nisbeti, umumî ve teknik eğitimin arzu edildiği şekilde yapılamaması memleketimizi ileri sanayi memleketlerine nazaran halli zor dâvalarla karşı karşıya bı-rakmaktadır.

Bu arada Müşterek Pazar ve Avrupa Birliği mevzulunun uzun vâ-deli ve şümulü problemleri iktisadî dâvalarımızı daha kompleks bir ha-le sokmaktadır. Son senelere kadar ziraat, maden istihracı gibi yurdun tabii zenginliklerine dayanılan istihsal sahaları yanında yavaş yavaş sı-naî istihsal de yer alması başlamış bulunmaktadır. Sanayileşme hamle-

mizin yurdun bünyesine uygun bir şekilde inkişafı, lüzumlu idari, teknik personelin ve kalifiye işçinin yetiştirilmesi, istihsâl ve produktivitenin, kalitenin yükseltilmesi ileri sanayi memleketlerle aramızda mevcut fiat uçurumunun bertaraf edilmesi mevzuları herhangi bir işletmeye tesir edecek, her idarecinin halletmesi gerekecek ve devamlı surette değişiklik arzedecek birer dâva olarak meydana çıkmaktadır.

## 2 — Yeni Ham Maddeler ve Enerji Kaynakları :

Önümüzdeki on yıl zarfında yeni ham madde ve enerji kaynakları idarecilere hiç şüphesiz hayret verici değişik şartlar yaratacaktır.

İlim öncüleri hava, denizler ve toprakları araştırarak elde ettikleri bir maddeden diğerini sağhıyarak hiç şüphesiz bugün ismini bilmediğimiz nice yeni sun'î maddeler icat edeceklerdir. Bugün birçok sınaî kollar yalnız bundan on sene evvel ismini bilmediğimiz ham maddelerle çalışmıyorlar mı? Devamlı surette araştırılan ve bulunan yeni ham maddeler her işletmeyi kalite ve ekonomi bakımlarından muntazaman bu yenilikleri takibe mecbur kılacaktır. Aynı şekilde yeni enerji kaynakları sür'atle sanayiî hizmetine girmektedir. Bundan iki ay evvel bir Kimya Sanayiine ait Türkiye'ye yapılan bir teklifte santral için nükleer enerji derpiş edilmiştir.

1965 yılında İngiltere'de Nükleer Enerji vasıtasile 18 milyon ton kömürün verebileceği kadar enerji sağlanacağı şimdiden hesap edilmektedir. Kömürden sağlanan elektrik enerjisinin İngiltere'deki bugünkü maliyeti yanında Nükleer Enerji ile elde edilecek elektriğin 1970 yılında % 20, 1980 yılında ise % 40 daha düşük bir fiyata satılabileceği hesaplanmaktadır. Elektrik ceryanının ucuz ve bol olarak sağlanması birçok sanayide ve bilhassa izabe sanayiinde büyük inkilâplar yaratacak mahiyettedir.

İzalâtör olarak kullanılan camın, biraz yüksek sühunette nakiliyetinden istifade edilerek, elektrikle izabesi artık bir çok Avrupa memleketlerinde hilen tatbik edilmektedir. Bu tatbikat Nükleer Enerji ile yepyeni bir safhaya girebilecektir.

Yukarda arzetmeğe çalıştığım çeşitli meçhullerle kapalı bu yeni ufuklar ileriye görmeğe çalışan idareci için herhalde bir radar vazifesi görmekten ziyade, gözünün önüne kalın bir sis perdesi teşkil etmektedir.

### 3 — *Teknolojik Gelişmeler :*

Teknolojik gelişmelerde idarecinin vazifelerine tesir eden mühim bir âmil olacaktır. Bütün sınaî istihsal kollarında imalât prosedelerinin sür'atle mekanikleşmesi, otomatikleşmesi neticesi elde edilen otomasyon idarecinin kaçmamıyacağı mefhumların başında gelmektedir. Artık birçok fabrikalar, tamamiyle otomatikleşme yolunda büyük merhaleler kat'etmişlerdir. Diğer bir çokları ise aynı yolda muntazaman ilerlemektedirler. Bu değişiklikler bir taraftan sevk ve idare bünyelerine tesir edeceği gibi diğer taraftan da bir çok yeni elektronik âletleri, kontrol mekanizmalarını, lâboratuvarları, büro ve muhasebe makinelerini kullanmak zaruretini ortaya çıkaracaktır. İkinci dünya harbindenberi birbirini takip eden radar, jed motörü, nükleer enerji, televizyon, radyo izotop, elektronik âletler hattâ Sputnik gibi yeni icatlar ve fezanın fethi gayretleri karşısında bir işletme idarecisinin kendisini daha neler beklediğini düşündükçe neler hissettiği çok enteresandır.

Bir düğmeye basarak işlemeye başlayan ve yine aynı hareketle durdurulabilen büyük bir fabrikanın içinde dolaşan kontrol personeli ancak anormal ahvalde işe müdahale etmekle vazifeli bulunmaktadır. Bu bakımdan işletme idarecileri fabrikaların sevk ve idare personeline daima müteyakkız bulunmak, normal olarak hiç bir müdahaleye lüzum göstermeyen uzun çalışma müddetleri içinde dikkatlerini daima işte tutabilmek imkânı arayacaktır.

Otomasyon, çalışma şartlarında büyük değişmeler yapacak işçilerin daha az yorularak daha kısa müddetler ve daha rahat şartlar içinde çalışarak daha yüksek ücretler almalarına ve yaşamalarına yardım edecektir. Bu şartlar müvacehesinde idarecilerin de yeni kıymetlere ehemmiyet vermesi ve kendilerini yeni şartlara uydurması icabedecek, evvelâ idarecilerin düşünmek için daha fazla zamana ihtiyacı olacaktır. Her yeni otomatik âlet ve cihazın sağlayacağı ekonomik faydaların umumî maliyet cephesinden tahlili istenecektir. Bütün bunlar da bir prodüktivite ölçüsü ile bağdaştırılacaktır. Fredrich Taylor'un sanayie vazetmiş olduğu prensipler, iş değerlendirmesi artık (Ergonomi) ismi verilen ve anatomi, psikoloji, fizyoloji, tıp, makine dizaynı ve sanayi mühendisliğini içinde toplayan yeni bir ilme yol açmış bulunmaktadır.

### 4 — *Sosyal Faktörler :*

İdarecinin değişen muhiti içinde herhalde kendisini sosyal faktörler kadar meşgul edeni yoktur. Hele bizim memlekette, içinde yaşadığı-

ımız için değişmesini her ân hissedemediğimiz fakat bir ân için gerilere giderek maziyi hatırlayınca meydana gelen büyük farklarda şaşırduğumuz bir vakıdır. Benim neslin çocukları az ile kanaat etmek, kadere razı olmak ve mütevekkil bir şekilde mukadderatın başımıza getireceklerini beklemek havası içinde bir terbiye ile yetiştik. Sosyal bünyemizin çeşitli imkânsızlıkları tasavvuf ve tevekkül felsefeleri uzun asırlar Milletimizi uyuşturdu. Köyler, şehirler arasında yol irtibatının bulunmayışı, Garp Dünyası şartlarından uzaklık dolayısıyla bu havadan kurtulamadık.

Fakat Atatürk inkılabını, Türk köylüsüne şehirle temas imkânı verilmesi ve sanayileşme hamlemizin başlaması herkesin kendi hayat şartlarını biraz daha iyi istemesini sağlamıştır. Garp dünyasının sosyal konforu tedricen şehirlerden köylere doğru yayıldıkça arz ve talep muvazenesinde fazla istihlal ve istihlâke doğru meydana gelen kaymanın bir neticesi olarak cemiyet bünyesinde çeşitli istihaleler vukubulmaktadır. İdareci bütün bunları ve bu değişikliklerin alacağı seyri yakından takip etmek ve etrafına itimat ve istikrar telkin etmek mecburiyetindedir. İşletmesinin civarında sosyal yardıma muhtaç olan fertleri teşekkülleri daima himaye etmesi başlıca vazifelerinden biridir.

##### 5 — Eğitim :

Biraz evvel bahis mevzuu olan değişiklikler idarecinin eğitim sahasına büyük ehemmiyet vermesini gerektirmektedir. Zira memleketin gelişen modern teknik ve metodlar dolayısıyla daha iyi yetişmiş ilim adamlarına, teknoloğâ, teknisyene, sanatkâra ve personele ihtiyacı olmaktadır. Memleketimizin artan nüfusu ve mevcut düşük seviyedeki okuma nisbeti bu dâvayı daha da takviye etmektedir.

Teknik Üniversite ve mektepleri her sene bitirenler beher milyona nüfus başına yurdumuzda takriben 25 iken bu rakam İngiltere'de 57, Birleşik Amerika'da 136, Sovyet Rusya'da 280'i bulmaktadır. Bu mukayesenin sanayileşme hamlesindeki ehemmiyetini ve diğer yüksek tahsil branşlarındaki eğitimin de lüzumunu izah etmeğe hacet yoktur kanaatindeyim.

Bu bakımdan bütün sınaî müesseseler ve bunların bağlı buldukları teşekküller ve Odalar, yüksek tahsilden orta tahsile, sanat mekteplerine hattâ çırak okullarına kadar eğitimin bütün kademelerinin takviyesine ellerinden geldiği kadar gayret etmeleri, istikballerinin en büyük emniyeti olarak icap etmektedir.

Yukarıda izahma çalıştığım çeşitli faktörler sür'atle değişen muh-

telif şartlar karşısında idarecinin devamlı surette tetikte durması ve lüzumlu tedbirleri alması zaruretinin ortaya çıkarmaktadır. Bilhassa muhafazakâr bir muhitte değişme fikri pek benimsenmez. Buna rağmen hazmedilemeyecek bir sür'atle yukubulan değişikliklere fiziki, fikri ve ruhi bakımlardan ayak uydurmak mecburiyetindeyiz. İçinde bulunduğu bu yeni havaya ayak uydurabilmek için kanaatımca idarecinin ilk yapması gereken iş bizzat kendisinin idarecilik ve liderlik vasıfları bakımından muhtaç olduğu eğitimin yeterlik derecesini ölçmesi olacaktır.

İdarecilik çalışmalarının ciddi bir disipline ihtiyacı vardır. Halbuki teknik eğitimdeki plânlı eğitim programlarına karşılık idarecilik eğitimindeki serbesti ve liberal hava büyük bir tezad yaratmaktadır. İdarecilik eğitiminin profesyonel bir teşkilât vasıtasile ve samimi arkadaşlığa giden gruplar halinde yapılması zarurî kabul edilmiştir. Yalnız bu sahada yazılan kitapları okumakla işi tesadüfe bırakmış oluruz. Zira bu mevzularda o kadar çok kitap yazılmıştır ki, geçen gün bir hocadan duyduğum gibi bunlardan büyük bir kısmını yakmakla idarecilere de hizmet edilmiş olur.

İdarecilik inzivaya çekilerek ve nazari eğitimle elde edilemez. İdarecinin başarısı evvelâ kendi iç ve yaradılış kabiliyetlerinde olmakla beraber, elde edeceği bilgilere iyi bir yol gösteren yanında kazanacağı tecrübeler ve her şeyden evvel yukarıdaki vasıfları etrafına ve beraber çalışıklarına hürmet, sevgi ve itimat telkin eden muvazeneli bir şahsiyet sahibi olmaya bağlıdır.

Kollektif çalışma, vak'a metodları en kısa bir zaman içinde eski ve başkalarının tecrübelerine ulaşmak için en kestirme yol oluyor. Bu müsterek çalışmalar sayesinde fikirlerin serbestçe ifade edildiği müsbet bir sahada münakaşa edilmesi, işletme politikalarının üzerinde düşünülmesi, tecrübelerin mukayese edilmesi idarecilik tekniğindeki ilerleyişler üzerinde işbirliği yapılması, insanî münasebetler ve hattâ diğer bir çok insanî mevzularda fikir teatisi idarecilik eğitiminde en faydalı usulü teşkil etmektedir. Böyle bir eğitim için bir bedel ödemek lâzımdır. Eğitim teşkilâtına ödenecek aidat yanında idareci tarafından ödenecek asıl bedel, disiplin, kıymetli zaman ve devamlı çalışmalardır. Ne yazık ki İdare Meclisi Azalan ve Umum Müdürler için henüz hususî eğitim kursları yapılmamaktadır.

Halbuki yukarıda izah ettiğimiz idarecilik anlayışından mahrum başların yanında çalışan yardımcı idareciler bu yüzden başarı derecelerinden kaybederler.

Zaten yeni anlayışa göre idare mekanizmasının tek idareci yerine bir idareci ekibine, takımına tevdi edilmesinden büyük faydalar görülmektedir. Yalnız mes'ul idarecisi ileriye görmek için mahrum olduğu radarı sağlamak üzere kendisine bir Genel Kurmay Heyeti kurmak mecburiyetindedir. Modern bir endüstri artık ticaret işlerini, umumî politikasının tesbitini ve tatbikatını, organizasyon ve kontrol teşkilâtını, personel dâvalarını, satış ve piyasa mevzularını maliyet ve finansman işlerini ilmi çalışmaya istinad ettirmek mecburiyetindedir. Bunun için idareci bu sahalarda ilim adamları ve teknoloğlarla işbirliği yaparak bu ilmi metodlardan yalnız istatistikler çıkarmak değil fakat elde edilen hakikatleri tahlil edip ileriye daha iyi görmek imkânını bulmaya çalışacaktır. Bu yeni metoda "Operational Research" yani "tatbiki araştırma" ismi verilmektedir. Bu metodun en mühim özelliği pratik bir karakter taşımasıdır. Böylece eski senelerin tatbikatını incelemek suretile vakıalar tesbit edilmekte bunların izahı için nazari çalışmalar yapılmaktadır. Ve nihayet vakıalarla nazariyeler birleştirilerek ileride olması beklenen vakılar tahmin edilmektedir.

Sınai idarecilikte tatbiki araştırmaların yapılması için seçilecek ekip en geniş tecrübeleri ihtiva etmelidir. İlim adamları, mühendisler, iktisatçılar, muhasebeciler ile istihsâl, insanî münasebetler, piyasa ve satış işlerindeki müttehassıslar bu ekipte birbirini tamamlarlar. Yalnız idarecinin etrafında toplanacak olan bu ekip, beraberce hakikî ve ilmi sevki idare mekanizmasını teşkil edecek ve ileride karşılaşılabilecek problemleri ehemmiyet sırasile ortaya çıkaracaktır.

Bir idarecinin umumiyetle mühim bir vasfı da kendi yerini alacak namzetleri evvelden seçmek, onları istediği gibi yetiştirmek bakımından gösterdiği çekingenliktir.

Müessesenin sahibi olan aileler tarafından idare edilen işletmeler için namzetler aile içinden yetişen veya aile içine girenler arasından seçilirler.

Fakat profesyonel idareciler tarafından idare edilen Anonim Şirketlerde bu mevzu Şirketin mukadderatına pek fazla tesir ettiği gibi, idarecinin de çalıştığı Şirkete karşı en mühim vazifesini teşkil eder. Artık profesyonel idareci yalnız işletmelerin değil içinde yaşadığımız cemiyetin de mes'ul bir elemanı olmaktadır. İnsan hayatının kısalığı ile ölçülemeyecek derecede uzun ömürlü olması ve gelişmesini istediğimiz işletmelerin sağlam esaslara dayanması ancak idarecilerinin aynı işletme bünyesinden yetişmesine bağlıdır. Böylece idarecinin çeşitli hislerden

uzak olarak kendi yerinin müstakbel namzetlerini seçmesi, onları lüzumlu şekilde yetiştirmesi, icabetmektedir.

Netice olarak yarının idarecisi gerek sanayiın gerek cemiyetin kendisinden beklediği hizmetlere uygun bir idare felsefesine mühtaçtır. Böyle bir felsefe sosyal nizamın ve sosyal adaletin kurulması ve iktisadi inkişafı için lüzumlu dinamizm ve liderlik vasıflarını birleştirmektedir. Yarının idarecisi bütün benliğini işletmesine, işletmenin bulunduğu muhite ve cemiyete hattâ amme hizmetlerine hasretmelidir. Onun etrafında yaşayanlar kendisinden ferd olarak ve insanlık için alâka ve yardım beklemektedir. Böylece bir çok fertlerin serbestçe yapması mümkün olan hareketlerden idarecinin çekinmesi, etrafa hürmet, sevgi ve itimat telkin etmesi bakımından zaruridir. Büyük bir kitlenin istikbalini bağladığı bir işletmede idareci bu mes'uliyeti hissederek gerekli fedakârlığı yapmalıdır. Bu şekil bir çalışma ve anlayış bir misyoner çalışmasına benzetilebilir. Herkesin derdini paylaşmak geri kalmış bir bünyeyi sür'atle geliştirmek için yalnız iş saatlerinde değil, geceleri uykusunda şuur altı ile çalışan bir idareciyi misyonere benzetmek hatalı değildir kanaatindeyim.

Bir taraftan sermayesini ve bütün varlığını kendisine teslim eden sermayedara karşı, diğer taraftan işletmeyi yürütmek için beraber çalıştığı personelin daha yüksek bir refah seviyesine ulaşması için, öte yandan elde edilen mamulleri kullanacak müstehliklere paraları karşılığında hem iyi kaliteli hem de ucuz bir mamul temin etmek ve aynı zamanda memlekete hayırlı bir tesis meydana getirmek için çalışan idarecinin bu zor vazifesini ortaya atmakla sizleri bedbin yapmak niyetinde değilim.

Çünkü sizleri bekleyen bu zorluklar aynı zamanda sizlere en büyük manevî huzuru verecek ruhi gıdanız olacaktır. Zorlukları yenmenin zevki iyilik yapmanın iç saadeti karşılaşacağınız güçlükler için baha biçilmez bir mükâfat olacaktır.

Atalarımız büyük başın derdi büyük olur demişler, hepimize büyük dertler ve muvaffakiyetler diler, yorgunluklarımızın neticesinde Türk Milletinin girişmiş olduğu sosyal, iktisadi ve sınıai kalkınmada iyi paylar düşmesi temennisi yanında bu sıkıcı konuşmaya gösterdiğiniz sabır ve tahammüle teşekkür eder hepimizi hürmetle selâmlarım.